RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Decisiones, reflexiones y casos de estudio

Jorge A. González González
José Carlos Vázquez Parra
Camilo A. Mejía Reátiga
(Directores)



Tecnológico de Monterrey
CIC Centro Internacional de Casos
ALAC
UN Universidad del Norte
Editorial



Responsabilidad social empresarial

Decisiones, reflexiones y casos de estudio

Jorge A. González
José Carlos Vázquez Parra
Camilo A. Mejía Reátiga
(Directores)

Camilo A. Mejía Reátiga • Elena Catalán Martínez •
Miguel Ángel Echevarría Bacigalupe • Igor Etxabe Iruretagoiena
• Igor Goñi Mendizabal • Pedro Pérez Castroviejo • Ernesto López Losa •
Diana Vanessa Naula Merizalde • Luz María Vargas Reguer •
Martha Corrales Estrada • Pascual Amézquita Zárate
• David Juliao Esparragoza • Sonia Iveth Bermúdez de Meléndez •
Gerardo Villalobos Rodríguez • Maritza Vargas Montero
• Javier Rodríguez Ramírez • Luis Araya-Castillo •
Gregorio Martínez-Ozuna • Vanessa Vizcarra Munguía
• Lorena Andrea Palacios Chacón • Estefanía Andrade









Responsabilidad social empresarial : decisiones, reflexiones y casos de estudio / Jorge A. González, José Carlos Vázquez Parra, Camilo A. Mejía Reátiga, directores ; Camilo Mejía Reátiga … [y otros]. – Barranquilla, Colombia : Editorial Universidad del Norte, Tecnológico de Monterrey, 2017.

160 p. : il. ; 24 cm.
Incluye referencias bibliográficas
ISBN 978-958-741-805-7 (PDF)

1. Responsabilidad social de los negocios - Estudio de casos. 2. Industrias – Aspectos sociales - Estudio de casos. I. González, Jorge A. II. Vázquez Parra, José Carlos. III. Mejía Reátiga, Camilo A.

(658.408 R434 ed.23) (CO-BrUNB)



Vigilada Mineducación
www.uninorte.edu.co
Km 5, vía a Puerto Colombia
Área metropolitana
de Barranquilla (Colombia)







www.itesm.mx
Campus Guadalajara: Av. General Ramón Corona 2514. Col. Nuevo México. C. Postal 45201, Zapopan, Jalisco, México

Coordinación editorial
Zoila Sotomayor O.
Adriana Ramírez Rocha

Diseño de portada y textos
Joaquín Camargo

Corrección de estilo
Eduardo Franco

Procesos técnicos
Munir Kharfan de los Reyes

Hecho en Colombia
Made in Colombia

Contenido

Casos de decisiones con responsabilidad social

Carta del editor

Es para mí motivo de alegría la publicación del libro que ahora tiene ante sus ojos, y que decidimos titular *Responsabilidad social empresarial: Decisiones, reflexiones y casos de estudios*. Representa el reflejo de lo acontecido en los congresos realizados por la Asociación Latinoamericana de Casos (ALAC), eventos que se llevaron a cabo por nuestra querida América Latina; un mosaico de diversidad de expresiones y visiones del mundo, de la economía, de los negocios y de la ciencia.

En este número, un grupo de académicos nos dimos a la tarea de revisar los materiales que fueron expuestos en el pasado congreso internacional celebrado en Santiago de Chile en mayo de 2016. Parece que la cordillera andina o la maravilla de una ciudad moderna y pujante que se aferra a su propia identidad despertó entre los ponentes una inspiración para hablar del presente, pero mirando hacia el futuro, con responsabilidad por el mejoramiento de nuestras organizaciones y naciones. No fue difícil encontrar entre los documentos presentados una especie de hilo conductor, una preocupación por la responsabilidad social, tanto en los negocios como en diversas esferas de la convivencia humana. Como era de esperarse de un

congreso al cual acuden mentes dispuestas a escuchar, ser escuchadas y reflexionar, los trabajos presentados mostraron una visión plural, diversa, pero a la vez integradora de la enseñanza y el aprendizaje en las distintas instituciones educativas representadas, así que fue natural para los compiladores de esta obra incluir no solo los tradicionales casos de estudio que presentamos en números anteriores, sino otros documentos que versan alrededor de la temática.

Vale la pena decir que tal enfoque viene bien si reconocemos el terreno donde nos encontramos los latinoamericanos y soñamos un poco hacia dónde quisiéramos ir. Para los nuevos lectores, el propósito original de la fundación de la Asociación Latinoamericana de Casos fue crear una comunidad de académicos que intercambiaran experiencias acerca de la enseñanza usando el método del caso; sin embargo, este propósito evolucionó como todo organismo vivo. En 2016 recibimos ponencias, ensayos, reportes de investigación y experiencias didácticas que dan cuenta tanto de la evolución de la metodología como de la necesaria búsqueda de nuevas formas para desarrollar los conocimientos, las habilidades y las actitudes en los jóvenes universitarios que pasan por nuestras instituciones educativas. Verdaderamente, los congresos de la Asociación Latinoamericana de Casos se convirtieron en el espacio para intercambiar experiencias, reflexionar y construir una nueva forma de vida universitaria, de interacción entre docentes, investigadores, profesionales y alumnos, para lograr una mejor forma de atender las necesidades que demandan nuestras sociedades, una mejor manera de formar a nuestros estudiantes, que en el futuro serán los capitanes de nuestras organizaciones y familias, las competencias que exige un cambiante siglo XXI.

En particular, este libro lo integran una selección de trabajos que versan sobre tres aspectos: 1) la problemática de la responsabilidad social empresarial en la región, 2) la visión de la cultura y el devenir histórico alrededor de esta temática desde el punto de vista de sus autores y 3) una narrativa reflexiva acerca de problemas micro y macroeconómicos de las organizaciones públicas y privadas de la región.

Por su parte, los casos de enseñanza que se incluyen presentan los desafíos típicos de los tomadores de decisiones de organizaciones de la región, desde el emprendimiento hasta la problemática de organismos públicos

o gubernamentales preocupados por el bienestar de sus habitantes (caso Marca País, por ejemplo), o bien la problematización de las decisiones sobre comercio exterior de trigo en la década de 1880 (caso Pan para hoy… ¿Hambre para mañana?), entre otros.

La narrativa de los documentos permitirá comprender los problemas de las empresas en el contexto económico, político y social de algunos países en América Latina, como es el caso del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, o el interrogante en el caso Vivienda Sostenible que plantea la posibilidad de construir vivienda familiar, además de un medio para su desarrollo, entre otros, que ilustran la toma de decisiones en el contexto de esta zona del mundo.

Esta combinación de elementos espero que permita a nuestro lector usar la diversidad de formatos y de opiniones para reflexionar acerca del conjunto de valores y actitudes que reclama el uso del conocimiento científico en nuestras instituciones, en este momento crucial de nuestras naciones.

A juzgar por el compromiso de los ponentes, la claridad de sus ideas y el análisis que nos presentan, se muestra una academia latinoamericana comprometida con el presente y el futuro de nuestras sociedades; esta región tan rica y tan diversa está llamada a la unidad y el éxito, al respeto y la convivencia productiva para crecer y desarrollarse como el ritmo que la historia le reclama.

Con el propósito de contribuir a estos nobles fines, lanzamos esta visión fresca de la narrativa con casos en responsabilidad social, deseando aportar una mirada acerca de lo que podría hacerse en el aula usando el enfoque socrático característico de la casuística, para descubrir horizontes y desarrollo para nuestra querida región latinoamericana que nos une por la lengua y por tantos otros factores transculturales que se han creado por largos años de fraterna comunidad. Espero que sea de su agrado, amable lector.

Jorge Alfonso González González
Centro Internacional de Casos
Tecnológico de Monterrey

Presentación

Es un honor para mí presentar este libro que es el resultado del esfuerzo conjunto de colegas y amigos que han estado vinculados a nuestra querida Asociación Latinoamericana de Casos (ALAC) desde hace varios años. Durante más de diez años ALAC ha sido un espacio donde hemos compartido experiencias y conocimientos en pro de nuestra labor docente y estoy muy orgullosa de que podamos presentar ahora al público esta obra que retrata una pequeña muestra de lo que hemos logrado en estos años de interacción.

Quiero agradecer particularmente la labor de nuestros editores, José Carlos Vázquez, Jorge A. González y Camilo Mejía, por promover esta publicación y lograr un documento que estoy segura será enriquecedor para todos los lectores. Además, por supuesto, agradezco también la dedicación de los autores de cada uno de los casos y las narraciones expuestas aquí, ya que sin su arduo trabajo nada de esto hubiera sido posible.

Finalmente, agradezco a todos nuestros colegas revisores que demostraron su compromiso con la calidad y su amplio conocimiento en cada uno

de los temas, y a nuestro equipo editorial del Centro Internacional de Casos del Tecnológico de Monterrey y de la Universidad del Norte que trabajaron incansablemente para que esta obra se convirtiera en realidad.

Invito al lector a emprender un viaje a través de estas páginas y a compartir con nosotros estas historias que, sin duda, tienen mucho valor.

Adriana Ramírez
Presidenta Asociación Latinoamericana de Casos - ALAC

Introducción a la responsabilidad social

CAMILO MEJÍA REÁTIGA[1]

Desde el punto de vista organizacional y de la empresa privada, no podemos pensar en que una organización pueda obtener resultados positivos y crecer en el tiempo si sus operaciones se desarrollan en un contexto "enfermo", y nos referimos a este como aquel donde, por ejemplo, las necesidades básicas de aquellos que afectan o son afectados por la empresa (*stakeholders*) no están satisfechas, donde aún persisten altos niveles de trabajo infantil, donde se evidencian enormes impactos ambientales negativos, donde todavía se experimentan la discriminación y desigualdad de género, entre otros muchos síntomas. En ese contexto, la importancia de la responsabilidad social, vista como la filosofía de operación basada en la ética empresarial, en hacer las cosas bien, en cooperar con los otros, toma un papel esencial, especialmente en América Latina, dadas sus particularidades socioeconómicas y ambientales.

[1] Universidad del Norte (Barranquilla, Colombia). cmejia@uninorte.edu.co

Las organizaciones deben decidir entre ser socialmente responsables (aquellas que insertan elementos de responsabilidad social a lo largo de su estrategia, es decir, lo tratan de hacer parte de su ADN organizacional), ser empresas con programas de responsabilidad social (aquellas que solo definen uno solo de sus objetivos estratégicos como de responsabilidad social, pero que el resto de su operación puede ser completamente ajena a elementos sociales y de respeto del medio ambiente o solo de publicidad engañosa, por poner unos ejemplos triviales), o simplemente negarse a una realidad empresarial que cada vez toma más vigencia en el mundo gracias a la globalización.

En general, se tratan de explicar las acciones empresariales distantes a la responsabilidad social desde el punto de vista técnico, por ejemplo, afirmando falencias internas en los proyectos mismos (como indicadores mal diseñados, falta de gestión y relacionamiento con los *stakeholders*, mala planeación en general, lavado de imagen, etc.). Del mismo modo, otra posible explicación son marcos legales muy laxos que permiten a las compañías adaptarse por lo bajo, es decir que empresas multinacionales con altos estándares éticos en sus países de origen disminuyen ostensiblemente esos esfuerzos en regiones menos exigentes.

Por otro lado, la falta de exposición de los estudiantes a decisiones empresariales basadas en la ética empresarial y en la responsabilidad social, tiene una gran incidencia en los grandes escándalos de corrupción, por ejemplo, que están azotando a la región latinoamericana en la actualidad.

Asimismo, la falta de una cultura fuerte de coordinación, agrupación y activismo por parte de los consumidores es otra de las razones alegadas para la existencia de casos negativos en responsabilidad social; en otras palabras, los consumidores no tienen el suficiente conocimiento ni la fuerza necesaria para hacer exigibles sus derechos y movilizar las prácticas empresariales respetando ciertos infranqueables.

En este contexto, los aportes que realizan las organizaciones desde el punto de vista de la responsabilidad social y de las lecciones aprendidas de casos negativos son de vital importancia para el ejercicio pedagógico, porque permite enfrentar al estudiante con la realidad de las empresas y las deci-

siones a las que se vieron enfrentadas. Por ello, este libro de experiencias latinoamericanas en casos de responsabilidad social es de extrema ayuda.

La metodología de casos ha demostrado ser un gran aporte para la enseñanza y el aprendizaje participativo, y mucho más desde el punto de vista de los dilemas éticos a los que se puede enfrentar un profesional que esté a cargo de una empresa o de una unidad organizacional dentro de una compañía.

Esperamos que esta colección de casos constituya un aporte significativo a los procesos pedagógicos que llevan a cabo cientos de profesores a lo largo de la región con la metodología de casos, particularmente en lo que tiene que ver con la ética empresarial y la responsabilidad social, nuestro enfoque de esta edición.

Pan para hoy… ¿hambre para mañana?

Elena Catalán Martínez
Miguel Ángel Echevarría Bacigalupe
Igor Etxabe Iruretagoiena
Igor Goñi Mendizabal
Pedro Pérez Castroviejo
Ernesto López Losa

El 21 de agosto de 1888, en una visita a las fábricas de Mataró (Barcelona, España), el ministro español de Hacienda, Joaquín López Puigcerver, conversó con el propietario de la fábrica de harinas La Harinera de esa localidad, y al preguntarle sobre el origen y precio de los trigos que utilizaban, este le respondió:

> De Castilla […] vienen buenas noticias, tendremos trigos abundantes; aquellos labradores no se quejarán. Los trigos castellanos son mejores que los rusos, pero estos son de más fuerza, más baratos y del color del mar en que son exportados: los indios cuestan dos pesetas más por hectolitro, y sirven para mezclar con los de Castilla. (*La Vanguardia*, 1888)

Este no era un tema nuevo. El incremento de las importaciones de trigo había generado protestas entre los agricultores españoles, y el 9 de enero de 1888 el jefe de la oposición, Antonio Cánovas del Castillo, había presentado una proposición de ley por la cual solicitaba un aumento en las tarifas arancelarias sobre el trigo importado (figura 1). En el Congreso de los Diputados, se desencadenó un debate entre los partidarios de proteger la agricultura cerealista española de la competencia foránea y aquellos que defendían el mantenimiento de aranceles bajos. Durante el viaje de regreso a Madrid, el ministro Puigcerver decidió encargar un informe técnico para

asesorar al Gobierno por si fuera necesario replantearse la política seguida hasta aquel momento. Pedro Alcántara de Ezeiza, director general de aduanas,[1] contaba con quince días para presentar el informe y la propuesta de cambio de política. ¿Qué tipo de medidas debería recomendar al ministro de Hacienda?

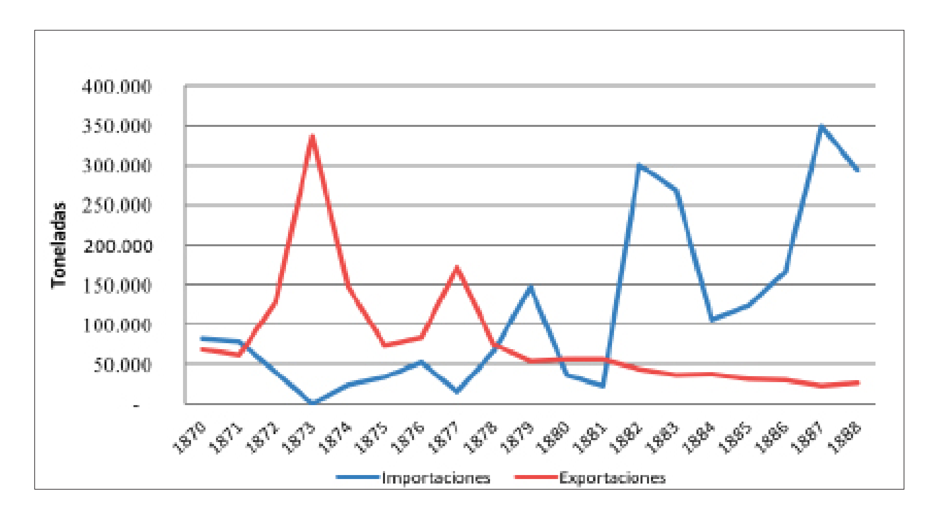


Figura 1. Comercio exterior de trigo en España (1870-1888)

Fuente: Elaboración propia según datos de Carreras y Tafunell (2005).

El comercio exterior de trigo en la década de 1880

Joaquín López Puigcerver fue nombrado ministro de Hacienda del Gobierno progresista de Práxedes Mateo Sagasta el 2 de agosto de 1886. Durante su mandato las importaciones de cereales siguieron la tendencia alcista de años anteriores, a la par que caían los precios del trigo (figura 2). Este era un producto básico en la alimentación de una buena parte de la población española, ya que en torno al cincuenta por ciento de la dieta consistía en pan de trigo (Ballesteros, 1997).

[1] Pedro Alcántara de Ezeiza fue nombrado director general de aduanas por real decreto del 25 de junio de 1886 (*Gaceta de Madrid*, 26 de junio de 1886, n.º 177).

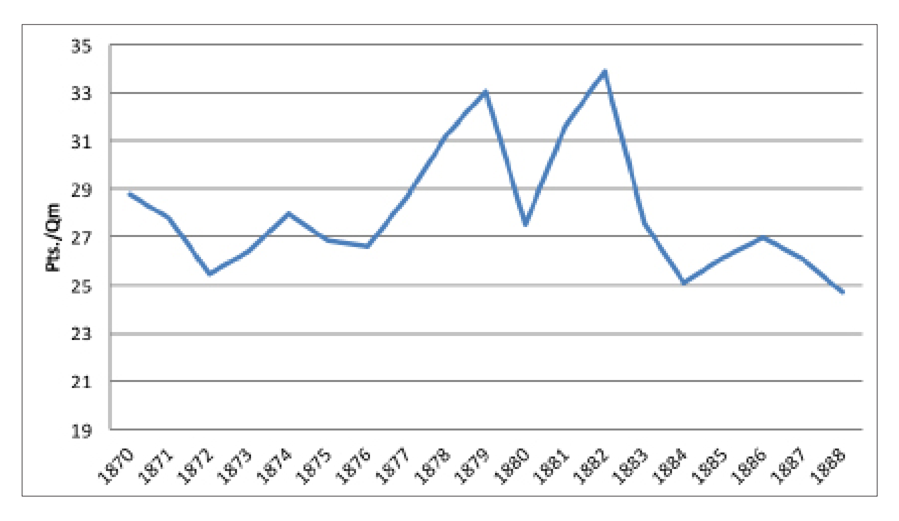


Figura 2. Precios del trigo al por mayor (1870-1888)

Fuente: Elaboración propia según datos de Carreras y Tafunell (2005).

Antecedentes políticos y los protagonistas del caso

La revolución de 1868, conocida con el nombre de La Gloriosa, supuso el fin del reinado de Isabel II y el inicio de un periodo de inestabilidad política e institucional en España conocido como Sexenio Revolucionario o Sexenio Democrático. El periodo comenzó con un Gobierno provisional presidido por el general Serrano. Se convocaron elecciones a Cortes constituyentes en las que, por primera vez, hubo sufragio universal, aunque solo masculino. Tras vencer los partidos monárquicos y ser aprobada la Constitución de 1869, el general Serrano fue nombrado regente. Se inició entonces la búsqueda de un candidato para ocupar la Corona española, que finalmente recayó en Amadeo de Saboya (1871-1873). Sin embargo, las insurrecciones republicanas en Andalucía y Cataluña, el inicio de la tercera carlistada en lo que iba del siglo y la guerra en Cuba hicieron que Amadeo de Saboya abandonara el país dos años después de ser coronado. Algo similar ocurrió con la Primera República, proclamada al día siguiente de la abdicación de Amadeo I, el 11 de febrero de 1873. Esta duraría poco más de un año, acosada por los levantamientos cantonales, la sublevación carlista, el problema cubano, las conspiraciones monárquicas y las disputas en torno a la forma que debía adoptar la propia república, que hicieron que

terminara abruptamente en 1874 tras el golpe de Pavía. Las Cortes fueron disueltas y se formó un Gobierno presidido nuevamente por Serrano, que acabó cediendo la presidencia a Cánovas a finales de ese mismo año. Este actuó como ministro regente hasta la vuelta de Alfonso XII, ya como nuevo rey de España, en 1876 (Villares, citado por Fontana y Villares, 2009).

La aprobación de la Constitución de 1876 inició una etapa política conocida como la Restauración. La estabilidad institucional del nuevo régimen se sustentaba sobre el denominado sistema de turnos, por el que los dos principales partidos políticos, el Conservador y el Liberal, se alternaban en el ejercicio del poder, básicamente gracias a la manipulación de los procesos electorales. Las dos principales figuras políticas durante las primeras décadas de la Restauración fueron Antonio Cánovas del Castillo (Málaga, 1828-Mondragón, 1897) y Práxedes Mateo Sagasta (Torrecilla en Cameros, La Rioja, 1825-Madrid, 1903). El primero fue líder del Partido Conservador, y era considerado como el principal artífice del sistema político de la Restauración. Fue elegido presidente del Consejo de Ministros en varias ocasiones: 1875, 1875-1879, 1879-1881, 1884-1885, 1890-1892, 1895-1897. Sagasta, por su parte, fue líder del Partido Liberal. Durante el Sexenio ya había desempeñado la jefatura del Gobierno en dos ocasiones (1871-72, 1874), cargo que volvió a ejercer en el nuevo régimen, en cinco ocasiones más: 1881-1883, 1885-1890, 1892-1895, 1897-1899 y 1901-1902 (Villares, citado por Fontana y Villares, 2009).

Joaquín López Puigcerver nació en Valencia en 1841, aunque desde la adolescencia residió en Madrid. Allí estudió Derecho y ejerció como abogado. Su carrera política se inició durante el Sexenio como miembro del Partido Progresista y posteriormente del Partido Radical, escindido del anterior. Durante estos años fue diputado y ocupó algunos cargos de responsabilidad en los ministerios de Gobernación y Hacienda, donde llegó a ser director general de Contribuciones. Tras el regreso de Alfonso XII, abandonó el escenario político y se dedicó al ejercicio de la abogacía (Roldán, 2006).

En 1881, sin embargo, se unió al recién creado Partido Monárquico Democrático que acabaría integrándose posteriormente en el Partido Liberal de Sagasta, y fue elegido diputado a Cortes en los comicios que se celebraron ese mismo año. Desde su escaño en la oposición siempre se mostró favorable a medidas de carácter librecambista en los debates en torno a la política

comercial española. En 1883, con el Partido Liberal en el poder, accedió al puesto de subsecretario del Ministerio de Hacienda. Poco después, ya fuera del Gobierno, volvió a obtener una nueva acta de diputado que reeditó en 1886, año en el que sería nombrado ministro de Hacienda tras la dimisión de Juan Francisco Camacho. En aquel momento, a sus 45 años, fue el ministro de Hacienda más joven de la Restauración (Roldán, 2006).

El debate en el Congreso

El día 9 de enero de 1888 se debatió en el Congreso de los Diputados una propuesta de ley presentada por el principal líder de la oposición, Antonio Cánovas del Castillo; en ella, se hacía referencia a los problemas que generaba la importación de cereales y sus derivados, a la vez que se proponía como solución el incremento de los derechos arancelarios. En el debate subsiguiente, Cánovas del Castillo defendió la protección del cereal español frente a la competencia extranjera, y exhortó al Gobierno a que cambiara su política comercial, al igual que lo estaban haciendo otros Gobiernos europeos. Frente a Cánovas, el ministro de Hacienda, Joaquín López Puigcerver, defendió la posición del Gobierno liberal, proclive a una política comercial librecambista.

La prensa de la época

Los periódicos de la época hicieron eco del debate y de la problemática ahí expuesta. Las referencias a cuestiones relacionadas con la importación de cereales y sus consecuencias en la agricultura española, la bajada del coste de los transportes, el incremento de la actividad exportadora de ciertos países o el debate entre los defensores del proteccionismo y los del librecambismo eran muy frecuentes.

El informe

El 27 de agosto de 1888, en el viaje de regreso en tren a Madrid, el ministro López Puigcerver solicitó al director general de Aduanas un informe completo sobre el estado de la cuestión de los cereales para proponer, en su caso, un cambio de política al Consejo de Ministros. Con este fin, debían

analizar detalladamente la situación, estudiar las causas del incremento de las importaciones de cereales, las razones de su bajo precio y sus consecuencias en la agricultura cerealista española. También solicitó que analizaran las diferentes medidas o políticas adoptadas al respecto en otros países europeos, para así contrastar las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas. Pedro Alcántara de Ezeiza, director general de Aduanas, tenía quince días para presentar el informe y la propuesta de cambio de política al ministro de Hacienda. ¿Debía continuar el Gobierno con la política aplicada hasta ese momento o, por el contrario, debía variarla a tenor de las circunstancias? ¿Qué tipo de medidas debería recomendar?

Referencias

Ballesteros Doncel, E. (1997). Una estimación del coste de la vida en España, 1861-1936. *Revista de Historia Económica*, *15*(2), 363-395. DOI: 10.1017/S0212610900006546.

Carreras, A. y Tafunell, X. (coord.) (2005). *Estadísticas históricas de España* (vol. 1). Bilbao: Fundación BBVA.

Congreso de los Diputados. *Gaceta de Madrid*, Madrid, 26 de junio de 1886, núm. 177. Recuperado de http://www.congreso.es/est_sesiones/

Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. *Gaceta de Madrid*, Madrid, 2 de diciembre de 1887, Apéndice. Recuperado de http://www.congreso.es/est_sesiones/

Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. *Gaceta de Madrid*, Madrid, 9 de enero de 1888, núm. 20 (de 429 a 461), pp. 435-460. Recuperado de http://www.congreso.es/est_sesiones/

La Vanguardia (22 agosto 1888). Recuperado de http://hemeroteca.lavanguardia.com/preview/1888/08/22/pagina-1/34653119/pdf.html

Roldán de Montaud, I. (2006). Joaquín López Puigcerver: un hacendista liberal en épocas de crisis (1841-1906). En F. Comín, P. Martín Aceña y R. Vallejo (eds.), *La Hacienda por sus ministros: la etapa liberal de 1845 a 1899* (pp. 437-480). Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.

Villares, R. (2009). Alfonso XII y Regencia, 1875-1902. En J. Fontana y R. Villares (dir.), *Historia de España* (vol. 7, pp. 1-304). Barcelona: Crítica y Marcial Pons.

(Villares, citado por Fontana y Villares, 2009)

Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas

Diana Vanessa Naula Merizalde[1]

Es mediodía del viernes 12 de septiembre de 2014, cuando en las oficinas del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo (IECE), ubicado en Guayaquil, se recibió una llamada telefónica de una beneficiaria que se identificaba como Katty Barragán, quien se expresaba preocupada por lo que acababa de escuchar en un medio de comunicación televisivo reconocido. La noticia decía:

> El código [Código Monetario y Financiero] prevé también la desaparición del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo, de acuerdo con la disposición transitoria vigésima cuarta, en que dispone que en su lugar operará otra institución que se encargará de la administración de becas y asesoría académica y pertenecerá a la función Ejecutiva.

El IECE hasta ese momento había sido una institución pública autónoma que manejaba sus propios recursos económicos y a partir de la vigencia del decreto sería creada como una institución adscrita a la Secretaría Nacional de Educación Ciencia y Tecnología, pasando sus recursos económicos al Ministerio de Finanzas. Después de meses de debate en la asamblea por

[1] Universidad Espíritu Santo - Ecuador.

esta nueva ley, la noticia que los funcionarios del IECE habían estado esperando finalmente se concretó. El Código Monetario y Financiero había sido inscrito en el Registro Oficial, con esto surgieron dudas y preocupaciones referentes al futuro del crédito educativo en el Ecuador, de las personas que estarían interesadas en obtener en el futuro este préstamo, así como de los clientes que ya habían obtenido su préstamo antes de que entrara en vigencia la mencionada ley, después de todo el IECE otorgaba un promedio de 14 000 créditos educativos anuales en el ámbito nacional, lo cual obviamente generaba preocupación en las personas que se ayudaban de este tipo de préstamos para continuar con su capacitación profesional, quienes aún no alcanzaban a comprender la nueva estructura bajo la cual se estaba conformando este servicio.

Historia del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas

En 1971, la Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica crea una comisión presidida por el doctor Francisco Vivanco Riofrío, para que con el asesoramiento del Banco Interamericano de Desarrollo y del Instituto Colombiano para Estudios en el Exterior desarrollen un proyecto de ley que permita la creación de una entidad que se dedicara a administrar y a coordinar recursos económicos destinados a financiar estudios, que ayudaran a mejorar el nivel académico y socioeconómico de los ciudadanos ecuatorianos.

Así, nace el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo, creado como una entidad de derecho público, adscrita a la Junta de Planificación y Coordinación Económica, con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonio y fondos propios (http://www.fomentoacademico.gob.ec/), con sede en Quito (Ecuador) y con inicio de operaciones el 26 de abril de 1971 mediante Decreto Ejecutivo 601, firmado por el presidente de la república, doctor José María Velasco Ibarra, y publicado en el Registro Oficial 212 del mismo mes y año.

El Registro Oficial 182 del 7 de noviembre de 1972 publicó una ley que reformó el Decreto 601 que había creado al IECE y le dio una nueva estructura y reforzó su financiamiento para que pueda cumplir con las obligacio-

nes y los fines para lo cual fue fundado. La institución empezó a funcionar en marzo de 1973 en una oficina instalada en el edificio Alambra, en la ciudad capital.

Para el 5 de marzo de 1974, el IECE, por Decreto Supremo 247, asume el reto de la administración y asignación de las becas internacionales de estudios, entrenamiento y perfeccionamiento en el exterior, también le fue asignado el manejo de las becas provenientes de cooperación internacional que hasta ese entonces estaban a cargo de la Junta de Planificación y Coordinación Económica. Para cumplir con este nuevo objetivo, se creó un reglamento específico para su funcionamiento aparte del que ya se tenía, que se ajustaba solo a la concesión del crédito educativo.

Con el paso de los años, la creciente demanda del servicio de crédito educativo y la falta de recursos asignados al IECE ocasionó una crisis financiera a la institución que obligó a suspender la concesión de los créditos nuevos para solo dedicarse a atender los desembolsos que ya se habían contratado con anterioridad.

Por lo que el 3 de agosto de 1976, el Gobierno expide el Decreto 623 con el cual se duplica la contribución patronal que había sido creada con el Decreto 1798 para el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, que asignó dichos recursos para la ampliación de los programas de créditos educativos.

Con el afán de contar con un cuerpo legal que esté acorde con la nueva funcionalidad del derecho financiero y con las operaciones que realizaba el IECE, se emitió el Registro Oficial 179, el 3 de enero de 2006, donde se expidió la ley sustitutiva a la ley del IECE, lo cual le permitió fortalecerse y consolidarse en los ámbitos de su competencia,[2] otorgándole su propia legislación operativa, administrativa y financiera, la misma que permitió "coordinar a través de un solo organismo la responsabilidad de la administración de los recursos financieros a través de la concesión de los créditos, así como de las becas nacionales e internacionales de los estudiantes ecuatorianos" (IECE, 2006).

[2] Concesión de créditos educativos, seguimiento académico de créditos educativos, administración de becas nacionales e internacionales y juzgado de coactivas.

El rápido crecimiento de la demanda de los créditos educativos que surgieron a partir de 2007, obligó a la institución a tener presencia en todas las provincias del Ecuador. Así es como en el Registro Oficial 337, expedido el 16 de diciembre de 2010, se concreta la apertura de agencias de atención en diecisiete provincias en las que el IECE no tenía presencia, quedando la distribución geográfica institucional de la siguiente manera: una oficina matriz, siete regionales y diecisiete agencias provinciales y así logró cobertura en el ámbito nacional.

Una de las principales fuentes de recursos económicos del IECE provenía de un pequeño porcentaje de las aportaciones[3] que realizan los empleados públicos y privados en el ámbito nacional al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (figura 1), lo cual llevó a que en el periodo comprendido entre 2007 y 2013 existiera un incremento significativo en los ingresos mensuales del IECE, debido al aumento del número de afiliaciones realizadas por el patrono para evitar sanciones por parte del ente regulador y así obtener una mayor capacidad económica para colocar un mayor porcentaje de crédito educativos.

Tabla 1. Ingresos IECE. Liquidación de Presupuesto 2013

PARTIDAS	CONCEPTO DE PARTIDA	PRESUPUESTO 2013	EJECUTADO ENERO-DICBRE	% CUMPLIMIENTO	SALDO ASIGNACION
INGRESOS					
4.3.21	SALDO DE CAJA Y BANCOS	126.430.820	126.430.820	100,00	0
4.1.12	0.5% SOBRE ROLES SUELDOS EMP.PRIV. Y PUB.	84.600.000	88.453.779	104,56	-3.853.779
4.1.21	OTROS INGRESOS NO ESPECIFICADOS	300.000	142.398	47,47	157.602
4.1.21	INTERESES POR DEP.ENTIDADES SECTOR PÚBLICO	1.692.867	1.371.412	81,01	321.455
4.1.21	INTERESES RECIBIDOS SOBRE PRESTAMOS	14.825.201	17.940.250	121,01	-3.115.048
17.1.02	INTERESES Y COMISIONES DE TÍTULOS Y VALORES	5.000		0,00	5.000
4.1.28	HONORARIOS DE ABOGADOS Y DEPOSITARIOS JUDICIA	403.100	688.371	170,77	-285.271
4.1.31.16	RECONOCIMIENTO COMBATIENTES 95	638.958	638.958	100,00	0
4.1.31.16	INSTITUTO NACIONAL GALAPAGOS	57.464	57.464	100,00	0
4.1.31.16	CONVENIO MUNICIPIO DE QUITO	0	0	0,00	0
4.1.31.16	FONDO AYUDAS ECONOMICAS IAEN	0	0	0,00	0
4.1.31.16	PROGRAMA NACIONAL DE BECAS	0	0	0,00	0
4.1.31.16.014	- BECAS DOCENTES - INGLES SENESCYT	19.532.572	19.532.572	100,00	0
4.1.31.16.015	- BECAS CONVOCATORIA ABIERTA - SENESCYT	34.694.138	34.694.138	100,00	0
4.1.31.16.016	- BECAS AYUDAS ECONOMICAS - SENESCYT	5.500.000	0	0,00	5.500.000
4.1.31.16.017	- BECAS DIVERSAS - SENESCYT	17.339.198	17.339.198	100,00	0
4.1.31.16.018	- BECAS MINISTERIO DE SALUD	1.190.430	1.190.430	100,00	0
4.2.11	VENTA DE MUEBLES (VEHICULOS)	0	0	0,00	0
4.2.23	RECUPERACIÓN POR CREDITO EDUCATIVO	61.582.266	64.789.887	105,21	-3.207.620
	TOTAL INGRESOS	368.792.015	373.269.676	101,21	-4.477.661

Fuente: www.institutobecas.gob.ec

3 Porcentaje direccionado al IECE 0.5 %.

El IECE desde su creación hasta diciembre de 2013 otorgó 252 468 créditos, con una inversión en dólares que ascendió a USD 1 054 598 450.71. De los cuales se colocaron 16 364 créditos educativos en el último año con un monto de inversión de USD 192 950 768.34, siendo Pichincha, Guayas y Loja las provincias donde existieron más usuarios de préstamos educativos (figura 2).

Tabla 2. Créditos educativos concedidos

Años de concesión	Estudios en el país		Estudios en el exterior		Total	
	Créditos	Monto	Créditos	Monto	Créditos	Monto
1973	31	24.411	99	146.413	130	170.824
1974	368	337.380	239	364.180	607	701.560
1975	347	354.533	272	351.167	619	705.700
1976	399	328.142	293	465.974	692	794.116
1977	607	565.738	352	742.882	959	1.308.620
1978	742	1.022.191	557	1.398.354	1.299	2.420.545
1979	1.099	1.394.427	567	1.640.648	1.666	3.035.075
1980	1.573	2.525.976	867	3.113.748	2.440	5.639.724
1981	1.407	1.977.297	893	3.424.926	2.300	5.402.223
1982	1.374	1.387.259	891	3.464.436	2.265	4.851.695
1983	1.257	1.103.603	813	2.835.716	2.070	3.939.319
1984	704	714.899	644	2.378.453	1.348	3.093.352
1985	1.280	1.448.166	616	2.451.884	1.896	3.900.050
1986	1.475	1.373.198	874	3.077.349	2.349	4.450.547
1987	1.520	1.337.774	737	2.485.745	2.257	3.823.519
1988	1.672	802.295	623	999.652	2.295	1.801.947
1989	926	365.553	370	481.528	1.296	847.081
1990	1.841	1.914.382	610	1.146.417	2.451	3.060.799
1991	1.769	2.045.707	540	1.569.770	2.309	3.615.477
1992	782	1.026.774	289	883.226	1.071	1.910.000
1993	1.538	2.623.185	408	1.562.672	1.946	4.185.857
1994	2.878	6.673.052	608	2.558.488	3.486	9.231.540

Continúa...

1995	3.576	9.853.842	577	2.471.611	4.153	12.325.453
1996	2.108	4.930.677	489	2.339.675	2.597	7.270.352
1997	3.241	8.921.464	426	2.092.154	3.667	11.013.618
1998	3.063	7.363.674	414	1.837.691	3.477	9.201.365
1999	4.053	5.184.256	353	784.900	4.406	5.969.156
2000	4.370	4.305.353	364	545.346	4.734	4.850.699
2001	7.592	10.825.377	564	1.627.032	8.156	12.452.409
2002	13.114	17.678.126	926	2.959.535	14.040	20.637.661
2003	11.343	23.564.259	1.088	3.649.743	12.431	27.214.002
2004	11.428	26.831.446	1.228	4.391.635	12.656	31.223.081
2005	10.487	25.225.632	1.255	4.762.945	11.742	29.988.577
2006	9.330	22.911.142	1.112	4.206.282	10.442	27.117.424
Crédito Familiar	58.016	3.767.441			58.016	3.767.441
Crédito Institucional	18	1.293.917			18	1.293.917
SUBTOTAL	**167.328**	**204.002.544**	**20.958**	**69.210.178**	**188.286**	**273.212.722**

Fuente: Boletín estadístico (2012).

En 2007, Juan Fernández asumió la gerencia general del IECE, y con ello llegó el reto de incrementar el número de préstamos educativos que se daban por año; para ello, implementó varios cambios en el proceso, entre ellos, aumentar personal en las áreas de atención al cliente, reducción de requisitos, aumentos de montos, etc. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, seguían presentándose inconvenientes de retraso en el proceso de atención al cliente, lo cual implicaba tomar acciones que solucionaran esta demora.

Para 2012, Juan estaba en una reunión con sus asesores y gerentes en la oficina, decidiendo cuál sería la mejor solución para mejorar la atención; ya estaba en la mesa la opción de transferir el crédito educativo a una institución financiera reconocida en el medio, sin embargo, querían descartar las posibilidades de realizar mejoras en el proceso antes de tomar una decisión final.

Definición del producto

El IECE manejaba dentro de su portafolio de productos la administración de los créditos educativos y la administración de las becas nacionales e internacionales.

Los servicios del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas

El Estado ecuatoriano, para cumplir con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, ejecutaba planes, programas y proyectos. El IECE trabajaba para el cumplimiento de dos de los doce objetivos que se encontraban en en este, los que eran "mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía" (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [Senplades], 2009, p. 161) y "garantizar el trabajo estable, justo y digno" (p. 271).

Crédito educativo

"Es el préstamo que se concede a los ecuatorianos de capacidad intelectual suficiente, que no poseen recursos económicos, a fin de que dispongan de medios para la financiación parcial o total de su educación en áreas profesionales" (IECE, 2006, p. 20). Dentro de este marco se encontraban los estudios en el país y en el exterior con sus respectivos programas de financiamiento: técnico superior, educación continua, pregrado, posgrado, idiomas, investigación científica y carreras militares y afines.

La vigencia del crédito estaba estructurada por tres etapas: la primera etapa era la del desembolso, la misma que estaba conformada por el tiempo de estudio del beneficiario, donde la obligación de este era solo académica y el IECE realizaba los desembolsos contratados previo el control de entrega de notas en el departamento de seguimiento académico. Durante este periodo, la única obligación del estudiante era aprobar sus materias y culminar sus estudios dentro de los plazos establecidos en el contrato. La segunda etapa era el periodo de gracia, tiempo bajo el cual el beneficiario no estudia pero tampoco empieza sus pagos, ya que dicho periodo debería ser utilizado para conseguir el sustento económico bajo el cual realizaría la devolución de los valores desembolsados en su tiempo de estudios. La tercera y última etapa es la del periodo de recuperación, aquí se encontra-

ban los plazos de pagos y se establecían las cuotas que el beneficiario debía cancelar.

Becas

Se puede definir las becas que se otorgan como "apoyos económicos no reembolsables que se otorgan a ecuatorianos y ecuatorianas de capacidad académica comprobada y de limitados recursos económicos, para que realicen estudios en el país y en el exterior, contribuyendo así, a la formación del talento humano ecuatoriano, en los diferentes niveles económicos" (IECE, 2006, p. 20). Estos fondos provienen del presupuesto nacional del Estado, de entidades públicas y privadas del Ecuador y de Gobiernos de países amigos y organismos internacionales.

Bajo esta línea de servicio estaban los programas de becas nacionales: bono de desarrollo humano, abanderados del pabellón nacional, discapacidad, de movilidad territorial y las becas de interés público que son asignadas una vez que los estudiantes han rendido el Examen Nacional de Educación Superior y han cumplido con todos los requisitos de ley que existen en cada uno de los componentes de becas arriba detallados. En las becas internacionales, estaban las de cooperación internacional, que eran todas aquellas que se otorgaban por los países amigos y por diferentes ONG, y las de programas de convocatoria abierta y universidad de excelencia, que son adjudicadas directamente por la Secretaría Nacional de Educación, Ciencia y Tecnología.[4]

Proceso de concesión del crédito educativo

El primer paso que el beneficiario debía seguir para la adquisición del préstamo (figura 1), era el de obtener información sobre los requisitos, para lo cual o bien la conseguía al acercarse a las oficinas del IECE o también podía encontrarla de forma general en la página web (www.iece.fin.ec), donde además descargaba los formularios de solicitud de crédito para posteriormente ser llenados.

4 Ente regulador de las universidades.

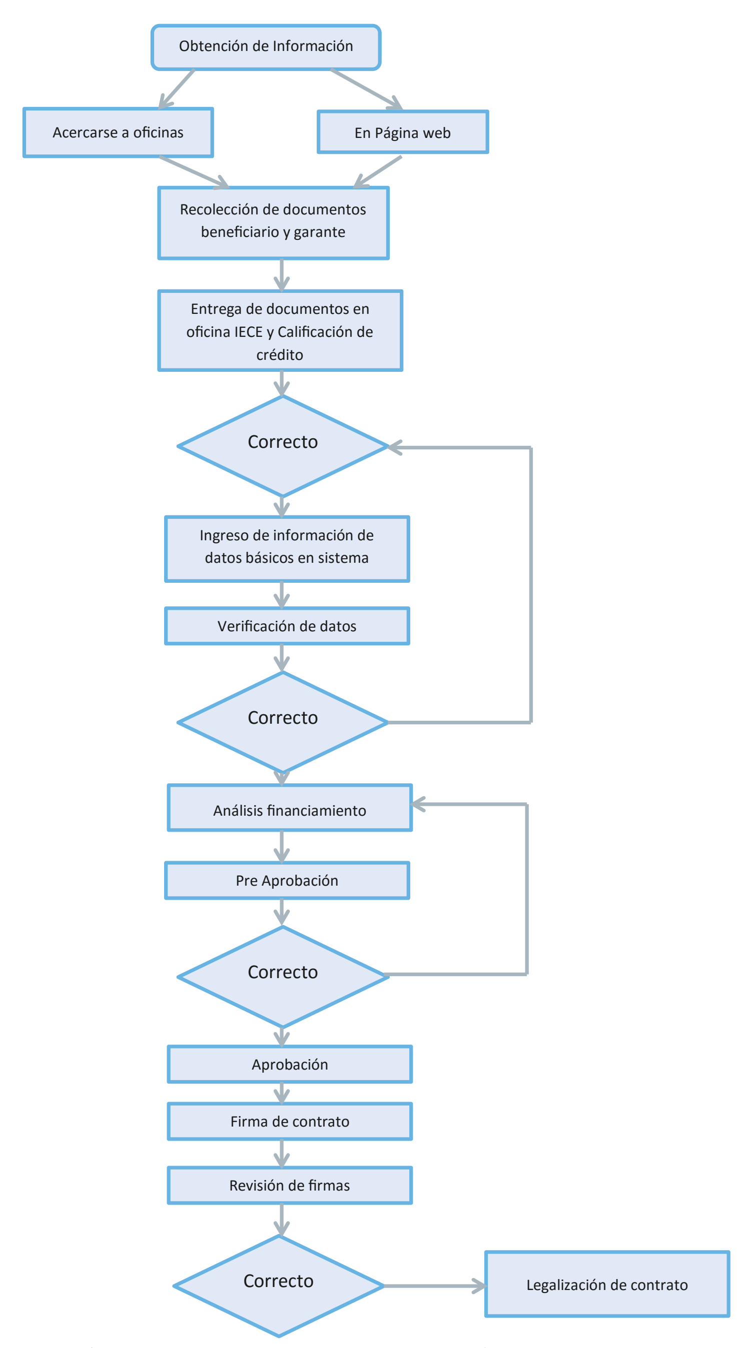


Figura 1. Flujograma de proceso de crédito

Fuente: Elaboración propia.

Existían dos procesos que más tiempo le tomaban al beneficiario: primero, la recolección de documentos para presentar el expediente para la precalificación del crédito educativo, donde además a los documentos personales debía presentar los documentos del garante (o los garantes dependiendo del caso); y segundo, el tiempo de espera para ser atendido en oficinas, que oscilaban entre dos y tres horas.

El doctor Fabián Solano, gerente general del IECE, expresaba:

> Una de las características principales del crédito educativo que otorgaba el IECE se basaba en la ayuda que se le daba al ciudadano realizándole un préstamo al estudiante para luego cobrarle al profesional, es decir, que para el análisis del préstamo no era obligación medir la capacidad económica y financiera del beneficiario/estudiante; sino más bien realizar una correcta calificación del garante del préstamo.

La precalificación del expediente se llevaba a cabo en el momento en que el estudiante se acercaba a las oficinas a dejar la documentación, lo cual tomaba alrededor de unos cuarenta y cinco minutos, con lo que, al término de la revisión, el estudiante estaba al tanto de dos situaciones: la primera, si su documentación se encontraba completa; y la segunda, si su garante calificaba para su préstamo de estudios, por lo que si cumplía con estos dos requisitos indispensables su expediente quedaba debidamente ingresado en el sistema. En el caso de no cumplir con estos dos parámetros, se le entregaba al beneficiario un reporte de su atención con las observaciones encontradas, para que pudiese realizar las correcciones pertinentes a fin de presentarse posteriormente a una nueva revisión y calificación de su crédito.

Esto, en muchas ocasiones, generaba molestias en los beneficiarios, ya que, a pesar de que los requisitos eran los mismos, en el momento de ser atendido por un analista diferente, se encontraba con novedades en sus observaciones realizadas en su revisión anterior. Así lo relato el ingeniero comercial Phanor Ramos Romero, quien indicaba:

> Los funcionarios a pesar de tener un mismo manual de requisitos, cada quien manejaba una visión diferente de cómo debían estar los documentos para poder ser ingresados, por lo que esto me tomó regresar a la Institución un promedio de cinco veces.

Todo esto sucedió porque, en efecto, sus revisiones no se habían hecho a fondo, por lo que le seguían haciendo falta documentos, es decir, no había una unificación de criterios de análisis.

El tiempo estipulado para la aprobación del crédito era de cinco días laborables, los cuales se utilizaban para realizar procesos internos, como ingreso de datos personales de los intervinientes del préstamo en el sistema, verificación de datos personales del solicitante y del garante, análisis de financiamiento de los periodos de estudios tanto para los desembolsos como para las entregas de notas, luego de lo cual el expediente pasaba a la Coordinación Regional para ser preaprobado y luego a la Gerencia Regional para la aprobación final. En el caso de las agencias provinciales, cuando los expedientes sobrepasaban los límites de aprobación establecidos para ellos (tabla 3), las carpetas eran enviadas a cada una de las regionales responsables para su debida aprobación, lo cual aumentaba dos días laborables adicionales la obtención de la respuesta para el beneficiario (tabla 4).

Tabla 3. Artículo 19: niveles de aprobación

NIVEL DE APROBACION	MONTO EN SBU[9]	RESPONSABLES DE LA APROBACION
1	2SBU A 35SBU	GERENTE PROVINCIAL
		GERENTE REGIONAL O DE SUCURSAL MAYOR
2	35.01 SBU A 148 SBU	GERENTE REGIONAL
3	148.01 SBU EN ADELANTE	COMITÈS DE CRÈDITO

Fuente: Manual de gestión de crédito (2010).

Tabla 4. Distribución geográfica administrativa institucional

Región	Agencia regional y sede	Agencia provincial	Agencia cantonal
1	Ibarra	Imbabura	
		Carchi	
		Esmeraldas	
		Sucumbíos	
2	Quito	Pichincha	Quito
		Napo	
		Orellana	
3	Riobamba	Chimborazo	
		Tungurahua	
		Pastaza	
		Cotopaxi	
4	Portoviejo	Manabí	Manta
		Santo Domingo de los Tsàchilas	
5	Guayas	Guayas	Guayaquil y Milagro
		Santa Elena	
		Los Ríos	
		Galápagos	
		Bolívar	
6	Cuenca	Cañar	
		Azuay	
		Morona Santiago	
	Loja	Loja	
		El Oro	
		Zamora Chinchipe	

Fuente: Registro Oficial 101.

El beneficiario podía verificar el estatus de su crédito en línea, donde podía observar la aprobación o no de este, ya que no existía un servicio de confirmación telefónica por parte del IECE. Si este era aprobado, el beneficiario podía acercarse junto con su garante a las oficinas para registrar las firmas del contrato y de las tablas de proyección. El proceso de legalización del contrato tardaba tres días hábiles adicionales, que incluían como procesos internos la debida revisión y verificación de firmas del contrato y su legalización por parte de la gerencia regional.

Finalmente, se le entregaba al beneficiario una copia original de su contrato, una tabla de proyección de desembolsos y la tabla de proyección de los pagos con la información de las cuotas y los intereses por cobrar en cada una de las respectivas etapas del crédito.

Políticas crediticias

El primer reglamento de crédito educativo fue expedido por el consejo directivo del IECE el 6 de febrero de 1974, dando cumplimiento de esta manera a lo dispuesto en el numeral 2 del artículo 14 de la Ley Constitutiva del IECE. Desde ese entonces, los reglamentos de créditos evolucionaron a lo largo del tiempo para brindar un mejor servicio a los beneficiarios, con el único fin de satisfacer las necesidades económicas que surgían a causa de poder tener una carrera profesional.

Tal Así es como en 1973 apenas se concedían créditos por un monto de $19 675[5] sucres para estudios en el país y $36 975 sucres para créditos en el exterior, montos que con el pasar de los años se fueron quedando efímeros para los valores reales que necesitaba un estudiante a fin de culminar sus estudios con éxito.

Ya con la dolarización, en 2006, los montos ascendieron para estudios en el país a un promedio de USD 3.245 y USD 5.366 para estudios en el exterior. Sin embargo, con la llegada a la Presidencia del Ecuador de Rafael Correa Delgado, surge una nueva estructuración de las políticas crediticias que se habían manejado hasta ese momento en el Instituto Ecuatoriano de Crédi-

[5] En su creación, la moneda oficial del Ecuador era el sucre, que equivalía a USD 787 actualmente (tipo de cambio 25 sucres).

to Educativo y Becas. En el reglamento aprobado por el directorio en 2007, se ajustó un monto para los valores máximos de préstamos de estudios, rubros que ascendían para estudios en el país a USD 6000 y para estudios en el exterior a USD 8000.

En 2008, con la aprobación del nuevo reglamento de crédito, entraron en vigencia nuevos rubros de cobertura para estudios en el país y en el exterior, así es como en el primer caso el préstamo ascendió a un valor de USD 10 000 y en el segundo caso a USD 20 000. Dentro de este reglamento existía también un cambio significativo a la baja en las tasas de interés que hasta ese momento se había mantenido bajo con el siguiente esquema: durante la etapa de desembolso y gracia se cobraba interés por 7.70 %, valores que eran generados durante el tiempo de estudios, los que debían ser cancelados en la primera cuota de la etapa de recuperación, ya que una vez que empezaba este periodo los intereses aumentaban.

Durante el primer año, el interés ascendía a 9.41 %, el segundo año a 11.12 % y el tercer año en adelante a 12.84 %. Con la aprobación de este nuevo reglamento, la tabla de las tasas de interés quedan de la siguiente manera: etapa de desembolso y gracia 4.67 %, una vez que empieza la etapa de recuperación, durante el primero año 6.51 %, segundo año 8.34 % y tercer año en adelante 10.18 %, entendiéndose que el plazo de pago se podía extender hasta quince años.

Debido a que los rubros se encontraban establecidos en salarios básicos unificados, al incrementarse estos a inicios de 2010, nuevamente sufrieron un incremento para estudios en el país a $12 000 y para estudios en el exterior a $24 000. Lo mismo sucedió en 2011 cuando los rubros ascendieron a $14 600 para estudios en el país y a $26 400 para estudios en el exterior (tabla 5.)

Tabla 5. Evolución de crédito educativo

Año	País	Exterior	Moneda
1973	19.675,00	36.975,00	Sucre
2006	3.245,00	5.366,00	Dólares
2007	6.000,00	8.000,00	Dólares
2008	10.000,00	20.000,00	Dólares
2010	12.000,00	24.000,00	Dólares
2011	14.600,00	26.400,00	Dólares
2012	Sin límite dependiendo de la garantía que presente		

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en 2012, el directorio aprobó un reglamento donde no existían límites de cobertura para los préstamos y los montos de cobertura dependerían de las garantías que los estudiantes presentaran (tabla 6). Así es como la calificación de los garantes dependía básicamente de su poder adquisitivo libre de deuda, bajo la cual se mediría su liquidez en el momento de la aprobación del crédito educativo y, además, se consideraban sus activos para conocer si en el futuro serían capaces de afrontar con sus bienes en caso de que el préstamo no llegase a ser cancelado por el beneficiario.

Tabla 6. Cuadro de garantías

2012		2013
SBU	Garantías	Dólares
2 SBU-75.35 SBU	Un garante	636-23 961.30
USD 584-USD 22002.22		
75.36 SBU-148.50 SBU	Dos garantes	47 223
USD 22 005.12- USD 43 362.00		
148.51 SBU en adelante	Hipotecaria o bancaria	47 223.01
USD 43 364.92		

SBU: salario básico unificado.
Fuente: Manual de Gestión de crédito (2012).

Cartera vencida

Las gestiones de cobranzas en el IECE era uno de los procesos fundamentales de, ya que la correcta gestión de esta actividad garantizaba la solvencia económica de la entidad y de su razón de ser, puesto que ese mismo dinero era el que servía para seguir beneficiando con créditos educativos a más ecuatorianos.

Según un estudio realizado por el ingeniero Carlos Parrales, funcionario del Departamento de Cartera del IECE, existían cinco motivos principales por los que los beneficiarios incumplían en sus pagos: 1) la falta de empleo, 2) calamidades domésticas, 3) olvidos en las frecuencias de pagos, 4) inflexibilidad en la propuesta de pago y 5) mecanismos de cobros insuficientes.

El índice de morosidad en el ámbito de las instituciones públicas para 2013 se encontraba en un promedio de 8.22 %, cuyo mayor porcentaje de cartera vencida estaba en Guayaquil, con dos puntos arriba de este promedio. El IECE presentó a noviembre de 2013 un índice de morosidad de 8.73 % en el ámbito nacional.

Estructura del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas

Al ser una entidad pública, la estructura del IECE tenía como máxima autoridad el directorio, que era el encargado de aprobar manuales, reglamentos y diferentes normativas que regían la organización. Hasta 2012 este directorio se encontraba conformado por la ministra de Educación, un delegado del Ministerio de Educación, un representante de la Secretaría Nacional de Educación, Ciencia y Tecnología, un representante de la Federación Nacional de las Cámaras de la Producción, un representante de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional y por el gerente general de la entidad.

Las personas designadas para ocupar los puestos gerenciales, los que eran de libre remoción, eran designados por el gerente general; es decir que bajo su mando se encontraban las gerencias de Planificación, Asesoría Jurídica, Unidad de Comunicación, Auditoría Interna, Dirección de Cumplimien-

to, Gerencia de Administración Integral de Riesgos, Gerencia de Talento Humano, Tecnología de la Información y Comunicación, Administrativa, Financiera, de Crédito y Becas.

La segunda oficina más representativa era la que correspondía a Guayaquil, que por número de habitantes se designó en 2010 como la Sucursal Mayor Guayaquil, la que a su vez tenía a cargo cinco agencias provinciales, al igual que las otras seis regionales (tabla 6).

Estructura del área de crédito

Por su parte, el área de crédito se encontraba conformada primeramente por la Gerencia Nacional de Crédito, que era la encargada de velar por el correcto cumplimiento de los anuales y reglamentos que competían al área. Cada regional contaba con un coordinador de crédito, que era la encargada de preaprobar cada uno de los expedientes de sus regionales junto con los expedientes de las agencias provinciales, además debía resolver cualquier inconveniente generado, ya sea con los documentos, ya sea con los clientes, supervisaba a los analistas, despejaba dudas y elaboraba informes de gestión a la Gerencia Nacional de Crédito (figura 2).

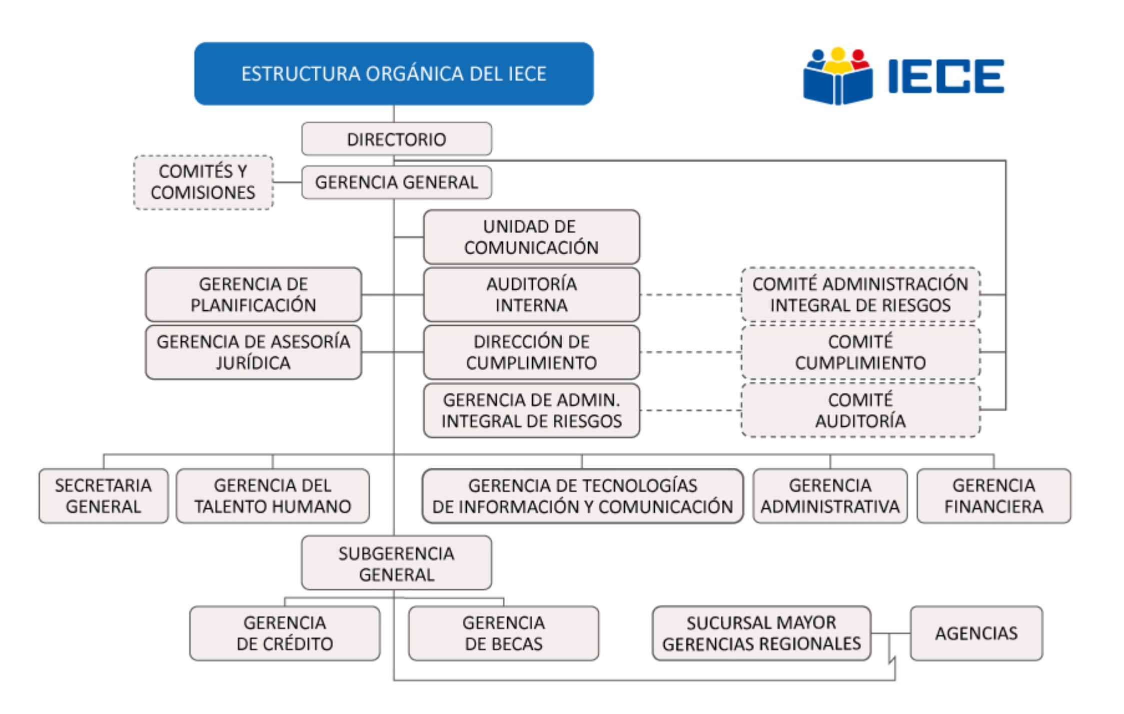


Figura 2. Organigrama del IECE

Fuente: http://www.fomentoacademico.gob.ec/la-institucion/

Estrategias de captación de clientes

Entre las estrategias que manejaba el IECE para la captación de los clientes estaba mantener presencia en todas las ferias ciudadanas que organizaba la Presidencia de la República y la participación constante en ferias de los diferentes centros de estudios, tanto colegios como universidades, ofreciendo charlas para dar a conocer los diferentes productos que ofrecía el IECE a la ciudadanía ecuatoriana (figura 3). Para esto, se elaboraba un plan de visitas anuales, que eran incluidas dentro del Plan Operativo Anual, presentado a inicio de cada año en todas las regionales del país.

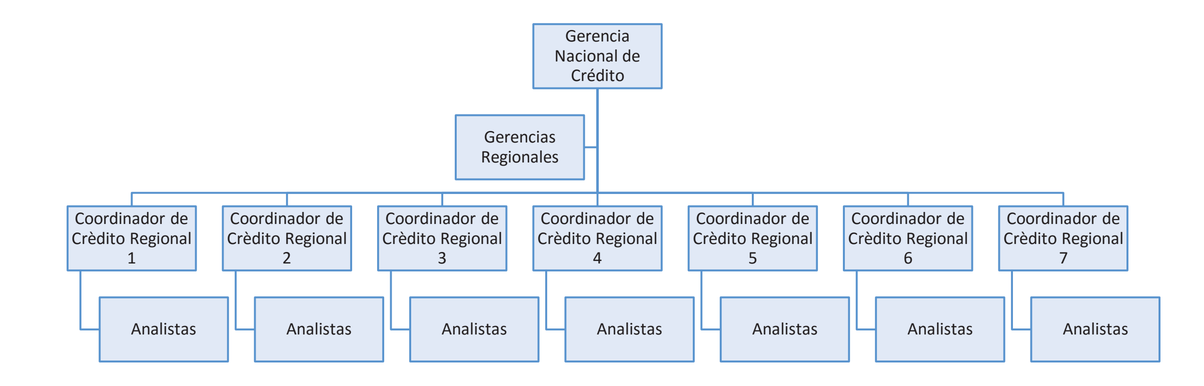


Figura 3. Organigrama área de crédito

Fuente: Elaboración propia.

Del mercado estudiantil, el IECE apenas captaba entre 4 a 5 % de esta población. (alrededor de unos 5 millones de estudiantes). Sin embargo, por orden de los asesores de la Presidencia de la República, en una reunión realizada en abril de 2012 para establecer metas e indicadores, se prefirió no incrementar el mercado por atender, ya que no se contaba con la infraestructura adecuada para servir toda la demanda estimada de ese segmento, por lo que las partidas presupuestarias asignadas no llegaban a 3 % del presupuesto anual del IECE.

Procesos de selección de personal

Los procesos de selección del personal se llevaban a cabo desde la oficina matriz, a través de la gerencia de talento humano, que era la encargada de convocar y elegir al personal idóneo para cubrir las vacantes que existiesen dentro del área de crédito. En este aspecto, existían dos tipos de contrataciones en el sector público: 1) las contrataciones que se daban bajo contrato y 2) aquellas que se daban bajo nombramiento. Para este último caso, las contrataciones debían ser por concurso de mérito y oposición, que se abría a la ciudadanía en general para elegir a las personas que obtenían mayores puntajes de acuerdo con sus habilidades y con el cumplimiento del perfil del puesto.

En ambos casos, el proceso de selección siempre se encontraba direccionado por parte de la gerencia de talento humano junto con la gerencia general, que a la final eran los encargados de aprobar al personal entrante, una vez superada todas las pruebas de rigor.

Perfil del funcionario de crédito

El perfil de la persona que ejercía las funciones como analista de crédito debía ser de alguien proactivo y con habilidades para el manejo de conflictos, ya que el proceso de atención al público para dar el servicio de préstamos educativos era bastante complejo, y a esto se les debía sumar las molestias con las que ya llegaban los clientes, debido a las diferentes dificultades que tenían que pasar para poder ingresar sus documentos y que estos fuesen aprobados.

Se debía contratar a personas que estuviesen estudiando carreras de ingeniería comercial, economía o afines; al ser un trabajo bastante numérico, requería que tuvieran habilidades en este sentido, para poder realizar una correcta calificación e interpretación de las situaciones que cada uno de los clientes presentaba (figura 4).

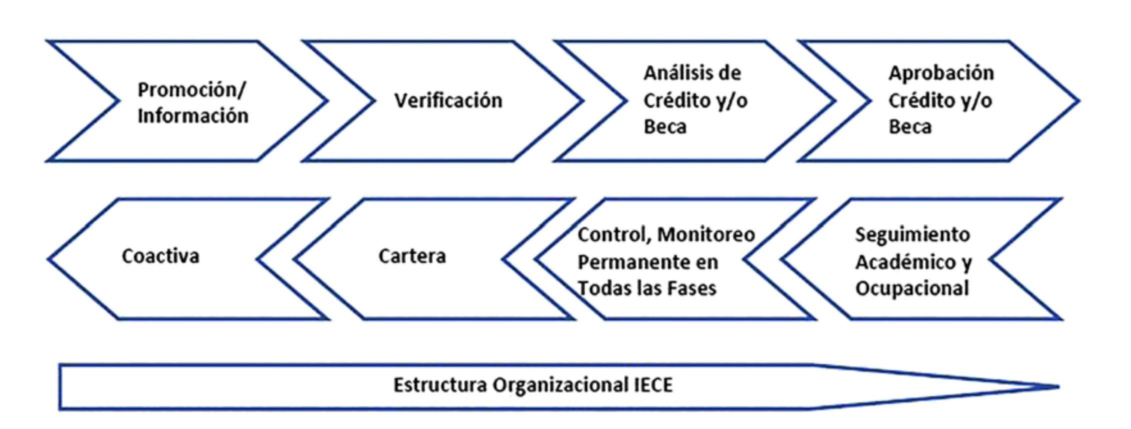


Figura 4. Cadena de valor del IECE

Fuente: www.iece.fin.ec

Rotación de personal

El área de crédito era considerada como una de las áreas estratégicas más importantes, al ser el servicio que tenía mayor demanda. A pesar de esto, un gran porcentaje del personal que laboraba en ese departamento se manejaba bajo la modalidad de contrato, lo cual ocasionaba que la rotación fuera elevada; dichos contratos, en la mayoría de las ocasiones, tenían una duración de tres meses y máximo seis.

Procesos de capacitación

Los procesos de capacitación para los funcionarios eran escasos, debido a que siempre debían contar con las respectivas asignaciones de partidas presupuestarias para la asignación de esos gastos, y por tanto no contaban con valores representativos para este tipo de inversión en el personal.

Cuando ingresaba personal nuevo, la capacitación se la brindaban los mismos analistas, juntamente con la Coordinadora de la Regional; era muy usual que, al expedirse una nueva reglamentación, lo único que hacía la Gerencia Nacional de Crédito era socializarla a través de correo electrónico, lo cual en la mayoría de las ocasiones representaba confusiones por parte de los analistas.

El cliente

El cliente era la ciudadanía ecuatoriana en general, hombres y mujeres que estaban en etapa de crecimiento profesional. El mayor mercado oscilaba entre los 18 y 45 años, que eran las personas que se encontraban interesadas en realizar estudios de pregrado, posgrado o perfeccionamiento y que no contaban con los recursos económicos necesarios para cumplir con sus objetivos.

Competidores

Los principales competidores que tenía el IECE eran dos instituciones financieras de gran trayectoria en el mercado: el Banco Bolivariano y el Banco de Guayaquil.

Banco Bolivariano

Con su producto Plan Visión Educativo, que permitía acceder a préstamos para estudios de maestría y de capacitación profesional, ofreciendo agilidad en sus trámites, y atención personalizada para cada uno de sus clientes, ya que le asignaban una ejecutiva de cuenta durante el proceso del otorgamiento del crédito y durante toda la etapa de sus estudios y pagos. No era necesario ser cliente del banco y, con la aprobación del crédito, se le abría una cuenta y se le autorizaba y emitía una tarjeta de crédito para diversos gastos que tuviera a causa de sus estudios.

Banco de Guayaquil

El segundo competidor ofrecía ventajas para los pagos de las cuotas que se generaban por el préstamo y otorgaba periodos de gracia de dos años y hasta cinco años para la devolución de los valores, además el estudiante escogía en qué día del mes pagaría sus cotas adaptándolas a su flujo de caja mensual. Los préstamos en esta institución estaban destinados para estudios de posgrado, tanto en el ámbito nacional como internacional, otorgando una fácil aplicación en línea, desde la comodidad del hogar.

Proceso de transición crédito educativo IECE a Banco Pacífico

Después de varios meses de evaluación del proyecto para la transición del crédito educativo a una institución financiera, el 6 de noviembre de 2013 la socióloga María Isabel Cruz, gerente general del IECE, en rueda de prensa, informa a la ciudadanía que los préstamos educativos ahora se otorgarían en el Banco del Pacífico, que ofrecía una amplia infraestructura tecnológica y oficinas en todo el país, lo cual le permitiría al estudiante hacer la precalificación de los préstamos en línea y por tanto ayudaría a disminuir

los tiempos de espera, teniendo una respuesta ágil sobre su proceso en el momento oportuno.

Sin embargo, este cambio repentino generó molestias en aquellas personas que venían realizando su trámite con el IECE, y que por encontrarse con su documentación incompleta habían tenido que regresar para presentar nuevamente sus papeles. Para el 7 de noviembre de 2013, quienes se acercaban con su expediente completo, se encontraron con la noticia de que la entidad ya no estaba prestando ese servicio y que ahora debía acercarse a las agencias del Banco del Pacífico para informarse sobre el nuevo proceso para la obtención del crédito.

Para tratar de generar menos inconvenientes en los beneficiarios, se optó por darles asesorías a los clientes sobre los nuevos procesos, que incluía enseñarles a usar la plataforma tecnológica del banco para hacer su precalificación en línea y ofrecerles información básica sobre los requisitos que debían presentar. Este sistema funcionó alrededor de quince días, luego de los cuales el beneficiario ya tenía que acercarse directamente a las oficinas del banco para obtener información.

Otra de las medidas que se tomaron para esta transición fue el apoyo por parte del IECE al Banco Pacífico a una funcionaria en Guayaquil y otra en Quito, con el propósito de que capacitara a los funcionarios encargados de la calificación del crédito y del financiamiento de los desembolsos durante dos meses. Así es como las funcionarias estuvieron laborando en el banco hasta el 31 de diciembre de 2013. Sin embargo, este tiempo fue insuficiente debido a que solo se llegó a aprobar un crédito en cada ciudad con el debido apoyo de las funcionarias del IECE.

Registro Oficial 332

Finalmente, el IECE dejó de existir a partir del 12 de septiembre de 2014, mediante la publicación del Código Orgánico Monetario y Financiero en el segundo suplemento del Registro Oficial 332, que especifica en el artículo 24 de las disposiciones generales:

> El Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, IECE, creado [sic] la Ley Sustitutiva a la Ley del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, a partir de la vigencia de este código dejará de operar y en su lugar mediante decreto Ejecutivo, se creará la nueva institución pública encargada de la administración de becas, seguimiento académico y asesoría académica […] Las entidades financieras que estén facultadas para el otorgamiento del crédito educativo, deberán observar la política pública sobre la materia[6]. (p. 236)
>
> La trayectoria del IECE hizo que esta Institución sea la única en el país en la adjudicación de Créditos Educativos y administración de becas, logrando que millones de ecuatorianos cumplan con sus sueños de convertirse en profesionales, cursando sus estudios dentro y fuera del país. (IECE, 2014)

Sin embargo, la dinámica social y los cambios propuestos con miras a la transformación de la matriz productiva hicieron que esta institución redireccionara sus líneas de acción y fortaleciera sus servicios en servicios en favor de sus usuarios. Por lo que bajo este contexto surgen los siguientes interrogantes: ¿Se hubieran podido implementar mejoras en el proceso de concesión del préstamo educativo que evitaran la transferencia del proceso a otra institución? ¿El personal contratado era el idóneo para cumplir con el proceso de una forma efectiva? ¿El IECE hubiese podido mantener el servicio de crédito educativo? ¿Bajo qué estructura? Y sobre todo conocer si el estudiante se benefició con esta transición.

[6] Perfil del funcionario de crédito: estudiante de carreras como ingeniero comercial, economía y afines, habilidades numéricas, conocimiento intermedio de la herramienta Excel, capacidad de resolución de conflictos, trabajo bajo presión, proactivo y alto nivel de tolerancia.

Referencias

Asamblea Nacional. RO 332. Código Orgánico Monetario y Financiero (12 septiembre 2014).

Boletín estadístico (2012).

Contraloría General del Estado (2008). Plan Estratégico Institucional 2009-2012.

Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE). Ley 24. Ley del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (3 enero 2006).

Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE) (2014). Ejes estratégicos.

Manual de gestión de crédito (2010).

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades) (2009). Plan Nacional de Buen Vivir 2009-2013.

Vivienda sostenible: el caso de la familia Viesca

Luz María Vargas Reguer[1]
Martha Corrales Estrada[2]

Introducción

En 2012, el doctor Pedro Damián Pacheco Vásquez, coordinador de la Maestría en Ciencias con Concentración en Diseño y Desarrollo Sostenible de la Ciudad del Departamento de Arquitectura del Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey, dirigía el programa Diez Casas para Diez Familias (10 x 10), Impulso Urbano, iniciado en el Tecnológico de Monterrey en 1998. El programa pretendía mejorar las viviendas de familias de bajos recursos y los espacios públicos en zonas marginadas. Además, contemplaba realizar diez acciones de viviendas en un año, iniciando un nuevo grupo de diez acciones cada semestre. A partir 2005, el programa se enfocó en mejorar las viviendas de empleados de escasos recursos del Tecnológico, cuyas casas estuvieran en necesidad de mejoras básicas. Entre los logros de dicho programa, se encontró el caso de la casa Rosenda. Rosenda era una empleada del Departamento de Aseo y Jardines del Tecnológico. Este proyecto recibió a mediados de 2011 un reconocimiento internacional, por el diseño y la construcción de la vivienda, edificada a partir de

1 Tecnológico de Monterrey (Monterrey, México). luzmavargas@hotmail.com
2 Tecnológico de Monterrey (Monterrey, México). mcorrales@itesm.mx

materiales reutilizables ("Diseña como si te importara" de Architecture for Humanity).

El doctor Pacheco, deseoso de mejorar y ampliar el programa, cuestionaba a los estudiantes con tres preguntas: ¿Cómo conseguir que la casa fuera no solo un fin para la familia beneficiaria sino, sobre todo, un medio para su desarrollo? ¿Cómo conseguir bajar los costos de construcción para que los beneficios del programa llegaran a familias de ingresos bajos? ¿Cómo facilitar la construcción para multiplicar los beneficios? La respuesta a estas preguntas permitiría a los estudiantes aplicar conocimientos de edificación sostenible, valorar factores relacionados con propiedades de materiales, modularidad y permitiría hacer replicable y sostenible el proyecto y beneficiar a familias y comunidades, con la finalidad de lograr la apropiación por parte de la comunidad y construir una meta aspiracional para otras familias.

Diez Casas para Diez Familias (10 X 10) Impulso Urbano: descripción del programa

Diez Casas para Diez Familias era un programa de servicio social que buscaba asesorar a familias de escasos recursos en la construcción o mejoramiento de su vivienda, desde el diseño hasta su edificación. Estas familias no podían acceder a los servicios profesionales de un arquitecto por su precaria situación económica. En el programa, participaban maestros de los departamentos de Arquitectura e Ingeniería Civil y estudiantes de distintas disciplinas. El diseño del programa consideraba el papel central del alumno que se exponía a temas de desarrollo comunitario sostenible mediante la inmersión en la comunidad, además de su función para transmitir conocimientos a los beneficiarios mediante proyectos concretos.

El programa concientizaba a estudiantes y profesores de las necesidades de gran parte de la población que vivía en condición de pobreza y marginación, además de ser, principalmente, un apoyo adicional para la formación de los alumnos de la carrera a través del servicio social comunitario.

Los beneficiarios de Impulso Urbano fueron familias de escasos recursos elegidas de distintas maneras en las diferentes etapas por las que ha pasa-

do el proyecto. En unas ocasiones, buscando en comunidades marginadas las necesidades comunitarias o particulares más apremiantes. En otras, implementando el programa en empresas, teniendo cuidado siempre para que fueran elegidos los más necesitados del grupo. Una de las características más específicas del programa fue el involucramiento de los beneficiarios durante todo el proceso.

El programa funcionó en colaboración con diferentes instancias, tales como ONG, dependencias gubernamentales, instituciones educativas y miembros de la comunidad, que aportaron diferentes recursos según sus posibilidades y áreas de competencia, fueran estas en especie, en efectivo o en la solución de asuntos administrativos o de servicios.

El equipo de 10 x 10 diseñó anualmente diez acciones de vivienda desde 1998, incorporó aspectos de gestión y construcción e inició un nuevo bloque cada semestre, entendiendo por "acciones de vivienda" las fases de la construcción que pueden considerarse completas, sea un espacio específico: la cocina o un baño; sea una etapa de la construcción: la cimentación, los muros o el techo; o bien una casa completa.

Historia del programa

El programa nació en 1998 y ha pasado por cuatro etapas: la primera, comprendida de 1998 a 2000, se llevó a cabo en Pueblo Nuevo (Apodaca). La segunda, en el periodo comprendido de 2001 a 2004, se desarrolló en La Alianza (Monterrey). La tercera, a partir de 2005, con trabajadores del Tecnológico, Campus Monterrey. Desde 2007, se amplió el área de trabajo para incluir aspectos como la salud, la educación y la adecuación de espacios públicos para las actividades comunitarias.

Primera etapa: Pueblo Nuevo (Apodaca), 1998-2000

Se creó el Centro de Educación para la Autoconstrucción con la colaboración de Cemex, de la asociación Gilberto y del Gobierno municipal de Apodaca, que sirvió como centro de capacitación para las familias participantes. Estas recibieron instrucción en diferentes aspectos de la construcción, desde cimientos hasta acabados, y se benefició aproximadamente a

25 familias. La construcción fue, en su gran mayoría, con bloques de concreto, y se ejerció un presupuesto de MXN 125 000.

Segunda etapa: La Alianza (Monterrey), 2001-2004

A petición de Fomento Metropolitano de Monterrey, 10 X 10 se enfocó en la comunidad de La Alianza en Monterrey. En esta ocasión, se trabajó en colaboración con Monterrey, Fomerrey, Hexágonos Mexicanos, Panel Rey, Lomas del Roble y los habitantes de La Alianza. Se construyeron viviendas temporales de 35 m^2 con un costo de MXN 18 000 cada una, construidas a base de cartón como aislante, mortero y paneles de yeso en el interior. En el proyecto, participaron 40 familias, 90 estudiantes y 30 profesores. A partir de 2002, se reforzó el acuerdo entre Monterrey, Fomerrey, el Tecnológico de Monterrey, y durante ese año, trece familias recibieron apoyo para la construcción de sus viviendas con una financiación de MXN 352 366. Además, 46 personas tomaron capacitación en autoconstrucción. En 2004, el programa participó en el proyecto Jimmy Carter de Hábitat para la Humanidad, con 150 alumnos que construyeron viviendas rurales en el estado de Veracruz.

Tercera etapa: 10 X 10 para trabajadores del Tecnológico de Monterrey, 2005-2006

En 2006, el programa Diez Casas para Diez Familias hizo un convenio con el Departamento de Aseo y Jardines del Tecnológico para asesorar en el mejoramiento de la vivienda de diez de sus empleados. Como parte del acuerdo, el Departamento de Aseos y Jardines prestó un terreno para experimentar con materiales de construcción no convencionales y preferentemente usados o de desecho de donde surgió el módulo 10 X 10, prototipo de habitación modular de aproximadamente 12 m^2. Durante esta etapa, un particular hizo una donación importante al programa, con la condición expresa de que con ese dinero se construyera una casa completa. Se puso a consideración de los diez trabajadores que serían beneficiarios en esa ocasión la posibilidad de que a uno de ellos se le construyera toda su casa, y entre todos eligieron a Rosenda. La casa Rosenda, de 60 m^2, fue inaugurada en marzo de 2010. En el verano de 2011, el programa recibió un reconocimiento internacional por el diseño y la construcción de la vivienda.

Cuarta etapa: 10 x 10 Impulso Urbano 2007-2012

En 2007, el programa amplió su campo de acción para establecer relación con organizaciones de los sectores público y privado y organizaciones civiles para buscar oportunidades de mejora de espacios públicos en sectores marginados y riesgosos para la salud. En esta etapa, se construyeron el Centro Comunitario de Aprendizaje Alfonso Reyes que empleó materiales reciclados (junio 2008), el Patio Urbano Peñones en Guadalupe, N. L. (verano de 2009) y el Ágora, espacio público para el encuentro comunitario en El Ranchito, Guadalupe N. L. (verano de 2010).

Vivienda sostenible: iniciativa del doctor Pacheco

Pedro Damián Pacheco, profesor titular de la Escuela de Arquitectura, Arte y Diseño en el Campus Monterrey del Tecnológico de Monterrey, y coordinador del Programa de Vivienda Sostenible, Impulso Urbano y otros, se dio a conocer a través de su proyecto insignia *La Casa Rosenda* inaugurada en marzo de 2010 como parte del proyecto Diez Casas para Diez Familias en una superficie de 60 m^2, en el que utilizó 40 % de materiales de reuso.

Su propósito original surgió de la necesidad de motivar a los alumnos de las materias de diseño arquitectónico, para que tomaran en cuenta las necesidades, los perfiles y el estilo de vida de las personas que habitarían la casa que diseñaran. Por raro que pareciera, era común que el diseño cumpliera con las expectativas del diseñador y que sus inquilinos tuvieran que adaptarse a este espacio.

Otra necesidad importante era involucrar a los alumnos en el contexto social de la vivienda, lo cual trajo como consecuencia natural la incorporación del diseño sostenible que era precisamente el área de especialidad del doctor Pacheco. De acuerdo con el doctor Pacheco, todos los estudiantes universitarios, por el hecho de serlo, eran personas privilegiadas por tener acceso a la educación superior, y serían quienes en el futuro tomarían las decisiones que impactarían, para bien o para mal, las vidas de miles, sino de millones de personas. Desde esta perspectiva, los estudiantes no solo debían conocer la realidad del contexto donde trabajarían en su ejercicio profesional, sino además tendrían que ser capaces de desarrollar nuevos modelos de vivienda, y por tanto de vida, para los más desprotegidos.

La participación en programas como Impulso Urbano proporcionaría esa oportunidad de aprendizaje en temas de diseño, gestión, construcción y valoración de espacios familiares, comunitarios y de autoempleo.

Asimismo, Pacheco consideraba que identificar, plantear e implementar soluciones que resolvieran los problemas de vivienda de los más vulnerables podría ser una marca distintiva y alineada a la misión del Tecnológico de Monterrey como institución de educación superior, al intentar crear espacios habitacionales dignos, aspiracionales entre la comunidad vecinal, tomando en consideración los aspectos de "economía familiar" y vinculándolos con otros programas de desarrollo comunitario.

Participación de los alumnos

En el contexto del modelo educativo del Tecnológico de Monterrey que buscaba promover el desarrollo de competencias académicas y ciudadanas en sus alumnos y la valoración de la sostenibilidad y promoción de la conciencia social, fue natural dar el paso a la adopción de técnicas didácticas afines a esta filosofía, que, entre otras cosas, fue vivencial, y propuso aprender haciendo. Fue muy enriquecedor, en opinión de los propios alumnos, conocer la realidad social del país a través de las familias y comunidades que visitaban y conocer sus necesidades de vivienda, para ofrecer soluciones dignas.

El siguiente paso fue poner en práctica estos principios, en base a materiales reutilizables y diseños adecuados, destinados a sus futuros inquilinos. La institución asignó un terreno para el desarrollo de modelos piloto en el que los alumnos trabajarían directamente para hacer realidad sus diseños. El proceso de evaluación preliminar a la realización de la obra fue, de acuerdo con Pacheco, sumamente riguroso, y estimulaba a los alumnos a desarrollar habilidades de pensamiento crítico y sistémico, particularmente en temas de impacto social.

En el caso de la familia Viesca, los alumnos de Taller VII de la Carrera de Arquitectura, después de visitar y entrevistarla (anexo 1) para conocer de primera mano el lugar donde vivían, el terreno y vivienda con que contaban (anexo 2), sus costumbres y necesidades (anexo 3), se organizaron

en equipos para trabajar cada grupo en un diseño que se adaptara a la realidad de la familia. Al final del semestre, entre el maestro y los patrocinadores, eligieron el que consideraron era la mejor opción, resultando seleccionado el proyecto de José Brian Bustos Chávez, Brenda Castro Carrillo, Carmen Correa Silva, Jonathan Verger Cavazos y Luis Homero Cañamar Vega, quienes incorporaron varias ideas propuestas por los demás alumnos.

Patrocinadores y donantes

Hubo varias iniciativas para conseguir los fondos necesarios que se destinarían a hacer realidad los diseños de los alumnos. En el caso de *La Casa Rosenda*, por ejemplo, hubo donantes que proporcionaron los fondos que requería el proyecto para la exploración de componentes y su eventual construcción. Posteriormente, se intentaron varias estrategias que iban desde patrocinios de instituciones gubernamentales, organismos internacionales, hasta contribuciones de profesores y directivos.

A finales de 2011, la doctora Luz María Vargas Reguer y el doctor Daniel Meade conocieron al doctor Pacheco y se interesaron en su programa, dado que tenían tiempo buscando soluciones de vivienda para familias en condiciones de marginación. El doctor Pacheco los invitó a participar en algunas sesiones y desde el principio vieron el potencial del programa y las características que habían buscado como alternativas de vivienda digna.

Después de un semestre propusieron a los alumnos el reto de diseñar una casa sostenible con un valor máximo de MXN 35 000 y que, además, sirviera como fuente de trabajo para sus inquilinos, la familia Viesca, a la que conocieron desde 2008.

El doctor Pacheco puso a concurso la idea y se generaron cinco proyectos durante el siguiente semestre, que fueron evaluados por los patrocinadores y el doctor Pacheco y así sugirió el diseño ganador para construir la casa Viesca.

Optimización del modelo: impacto social del diseño arquitectónico

Los estudios realizados por los alumnos incluyeron, en primera instancia, un conocimiento profundo de las necesidades de la familia para la que se construiría la casa (anexo 3-4). Una vez que se tuvo esta información, se buscaron casos de éxito que aportaran ideas novedosas para el proyecto (anexo 5). Asimismo, se analizó la orientación del terreno respecto de los vientos y del sol, para buscar una distribución de las áreas que permitiera la mejor ventilación y asolamiento (anexo 6). Conjuntamente, se realizó un estudio muy cuidadoso del entorno, que incluyó aspectos medioambientales de la localidad, por ejemplo la cercanía al río la Silla, en la zona del Realito, en Guadalupe, conocido por las recurrentes inundaciones en la temporada de huracanes, lo cual condujo a un diseño elevado de la morada, que además dejaba el lote libre para el cultivo, que proporcionaría, en el futuro, un medio de sustento para la familia (anexo 7).

Otro aspecto innovador del diseño arquitectónico fue la posibilidad de "transportar" el inmueble debido a su estructura modular, lo cual sería sumamente útil en caso de relocalización y cambios en los estilos de vida de la familia, al correr del tiempo. Con toda esta información recabada, se procedió al diseño y la disposición de las áreas de la casa (anexo 8).

Selección de materiales

Desde sus orígenes, el Programa de Vivienda Sostenible ha utilizado tarimas, por su disponibilidad y bajo costo en el mercado secundario, sin mencionar sus excelentes características estructurales y su versatilidad para adaptarlo a una gran variedad de situaciones. El diseño del sistema de muro consistió en el empleo de tarimas rellenas con sobrantes de fibra de vidrio provenientes de la industria de aire acondicionado, que normalmente se obtenían sin costo alguno. Además, las tarimas se cubrieron con lámina Pintro de color blanco, por su cualidad reflejante. Otros materiales frecuentemente empleados fueron las puertas de vidrio de los refrigeradores o *vending machines* para refrescos que se desechaban por no cumplir con las especificaciones necesarias para su uso industrial como refrigera-

dor, pero que excedían las especificaciones necesarias para su uso en una casa habitación.

En el diseño de la casa Viesca, se utilizó este mismo principio, que incorporó también diseño en el mobiliario, tal como los muebles de cartón (asombrosamente resistentes), y las escaleras y los pisos de madera reutilizable, proveniente de las remodelaciones en el Campus Monterrey.

Para la estructura de soporte, se optó por perfiles de acero PTR en 4" y 2"; y para los muros de contención, se optó por gaviones cuyo relleno de roca se obtuvo del río que se encuentra a 60 m de la casa.

Técnicas de construcción

El diseño y la construcción se ejecutaron en el ámbito piloto en las instalaciones del Campus Monterrey por los alumnos participantes y alumnos de otros cursos, que pusieron a prueba sus conocimientos y habilidades desarrollados durante la duración del curso semestral. Esta unidad preliminar y experimental permitió, además, estudiar los esfuerzos y la resistencia de los materiales seleccionados, así como el acopio de los materiales necesarios. Se aplicó la metodología del curso de Administración de Proyectos para cumplir con el diseño oportunamente y dentro del presupuesto asignado.

En esta etapa, fueron invitados los miembros de la familia, quienes aprendieron de primera mano el proceso de construcción. Posteriormente, se inició el traslado de los módulos desarmados, a su destino final, donde aguardaba la familia para iniciar la construcción de su vivienda. Las tareas complementarias, como la preparación del terreno, las excavaciones y las cimentaciones, se coordinaron en el sitio de la construcción con la familia.

La familia Viesca: presentación de la familia

La familia Viesca estaba integrada por cinco miembros, la mamá Leticia Viesca era cabeza de familia, su marido laboraba en la industria de la construcción con carácter de eventual. El hijo mayor también laboraba en este

sector, y los otros dos hijos, Josefina de 15 años y Fernando de 13, iban a la escuela.

Durante el proceso de entrevistas de los alumnos a la familia, se ganaron su aprecio y admiración, y se creó una sinergia que los motivó para esforzarse en hacer realidad el sueño de la familia. En los testimonios de los estudiantes, caracterizaron a la familia como sencilla y amable, con buenos hábitos y costumbres características de una familia regiomontana tradicional, así como con enormes deseos de superación y una vocación de trabajo a toda prueba.

Situación socioeconómica

Leticia dedicaba gran parte de su tiempo a sus hijos en edad escolar. Se apoyaba económicamente con los pocos recursos que conseguía a través de emplearse en actividades domésticas esporádicas, y ayudando a una amiga en un puesto que tenía en el mercado sobre ruedas de su colonia, un día a la semana. Juntando lo que podía conseguir por estos medios, con lo que su marido e hijo mayor recaudaban, y recibiendo ocasionalmente algún apoyo de instituciones como el Desarrollo Integral de la Familia y otros programas, lograba mantener a flote la economía familiar día con día, sin poder realizar planes para el futuro.

Corresponsabilidad en la construcción

Siendo uno de los principales propósitos del programa involucrar a la familia desde el diseño, pasando por la construcción y la eventual ampliación de su vivienda, se trabajó durante un semestre en el proceso para concretar un diseño *ad hoc*, a través de visitas frecuentes, diálogos y observaciones que permitieron definir el perfil de sus inquilinos, incluso usos y costumbres. Por ejemplo, el interés por cultivar en el terreno que habitaban surgió de Leticia, que visualizaba la posibilidad de vender sus productos en el mercado sobre ruedas de la localidad. Asimismo, el oficio del padre y del hermano mayor en el sector de la construcción aportaba mano de obra experimentada, que, con la asistencia de un buen diseño, pudo rendir, de acuerdo con Pacheco, grandes beneficios. Un aspecto muy importante del

programa fue la construcción modular, sin alterar el espacio de vivienda de la familia durante el tiempo que duró la construcción.

Plan de trabajo

Casa piloto

En un pequeño lote, frente a los campos Escamilla del Tecnológico de Monterrey, se creó una especie de aula activa, para que los alumnos desarrollaran habilidades de diseño con materiales de reuso provenientes de remodelaciones en la institución. En un principio, tuvo la función de servir de espacio para crear un módulo piloto para la casa Rosenda, y con el tiempo se fueron desarrollando nuevos modelos e incorporando, según Pacheco, conceptos de construcción muy novedosos que los mismos alumnos proponían.

El proyecto piloto evolucionó para incorporar también la construcción de módulos transportables que se diseñaban y ensamblaban *in situ* para ser trasladados a su destino final. Una función muy importante fue la de incorporar pruebas de cultivo para la vivienda de la familia Viesca, fue allí donde se identificaron las variedades de cultivo aptos para que posteriormente dieran sustento a sus inquilinos. Hortalizas, vegetales y hierbas para aromatizar y acompañar algunos platillos se cultivaron en recipientes especialmente diseñados para el cultivo vertical, por goteo y a la sombra, así como algunas variedades de champiñones.

Después de concluir la etapa de diseño, se elaboró un plan de trabajo y se continuó con la administración del proyecto hasta las pruebas de materiales y análisis de esfuerzos que se requerían.

Lecciones aprendidas

Hace tiempo, en una entrevista sobre su proyecto de vivienda sostenible, el doctor Pedro Pacheco acuñó la frase: "El programa Diez Casas para Diez Familias de Impulso Urbano no construye casas, sino que siembra inquietudes", refiriéndose al legado que dejaba a los estudiantes próximos a gra-

duarse, creando en ellos conciencia social para mejorar las condiciones de familias marginadas con viviendas dignas, en sus propias comunidades.

A medida que este sueño se convirtió en realidad, surgieron nuevas propuestas y se "contagió" el ánimo de patrocinadores, profesores y alumnos por abanderar la iniciativa de sostenibilidad con un enfoque vivencial y práctico, al poner en contacto a los futuros profesionistas con la realidad de su entorno.

Comentó Pacheco:

> Si bien el programa original ha evolucionado y se ha multiplicado en cuanto a sus propuestas, su razón de ser ha permanecido viva: crear un equilibrio entre el uso de los recursos y su aprovechamiento, con dignidad, por el sector de la población con necesidades apremiantes, a través del involucramiento de los alumnos de la Carrera de Arquitectura.

Continuó Pacheco:

> En el proyecto de la casa Viesca en particular, se logró optimizar el costo de la vivienda a un nivel más accesibles para futuros donantes y patrocinadores, y se puso a prueba una estrategia de productividad que incorporó en el diseño una fuente de trabajo para sus inquilinos. Un elemento primordial del proyecto fue crear un pie de casa para que sus dueños continuaran con la construcción en la medida de sus posibilidades, esto fomentó un sentido de pertenencia y satisfacción por el trabajo realizado.

Entre las lecciones aprendidas del programa y las áreas de oportunidad, Pacheco reconoció que, para mejorar el programa de vivienda sostenible, se debe lograr el aprovechamiento de grandes cantidades de material disponible que se pierden por no contar con un almacén donde guardarlo y preservarlo para su empleo posterior. Un ejemplo de esta situación ocurrió cuando se repusieron en el Tecnológico de Monterrey cientos de vidrios (aislantes y reflejantes) de todo un edificio, y solo se pudieron aprovechar 25.

Otra lección aprendida fue el efecto multiplicador resultado de la difusión de todos los grupos de interés, por académicos, profesionales, ONG

y corporativos, que han promovido el programa y lo han dado a conocer no solo en México, sino en América Latina, los Estados Unidos y Europa.

De acuerdo con Pacheco, el programa alcanzó importantes reconocimientos nacionales e internacionales, llamando la atención de los prestigiados profesionales en el mundo de la sostenibilidad, quienes han solicitado estancias para conocer de primera mano el proyecto.

Un espacio de acciones y compromisos

El doctor Pacheco coordinó el proceso de selección de materiales reusables y sus técnicas de ensamble, el equipo de alumnos conformado por Brian, Brenda, Carmen, Jonathan y Luis Homero desarrolló el plan de trabajo y continuaron sus visitas a la familia Viesca, para integrarlos a la construcción de su vivienda. Una vez que se concluyó la prueba de los componentes principales, se inició el traslado de los módulos al terreno en el que se armó la casa.

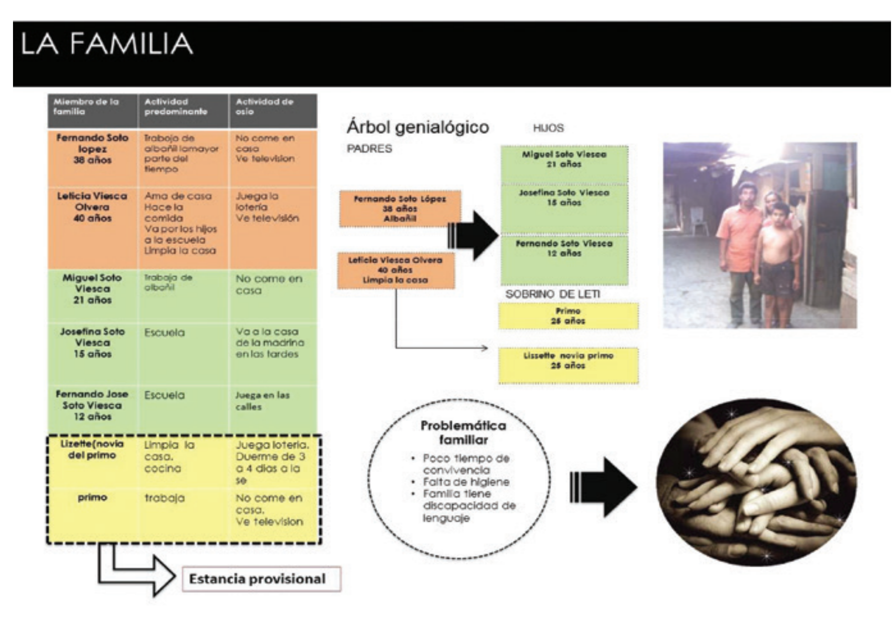
De acuerdo con el testimonial de Leticia, ella pudo mirar su futuro con esperanza cuando vio cristalizado su sueño de una fuente de trabajo y vivienda reales (anexos 7-9); el equipo de estudiantes comentó cómo se contagió de la esperanza de la familia Viesca y en su profesión un medio de transformar vidas, mejorando los espacios de las familias menos favorecidas y construyendo un porvenir.

El siguiente paso fue definir las estrategias para presentar el programa y el caso piloto y asegurar su inclusión en el programa curricular. Entre los aprendizajes que encontraron los estudiantes del equipo que fue seleccionado con el diseño, se resalta la diferencia que hubo cuando la familia Viesca hizo propios los compromisos y la participación en toda la vida del proyecto.

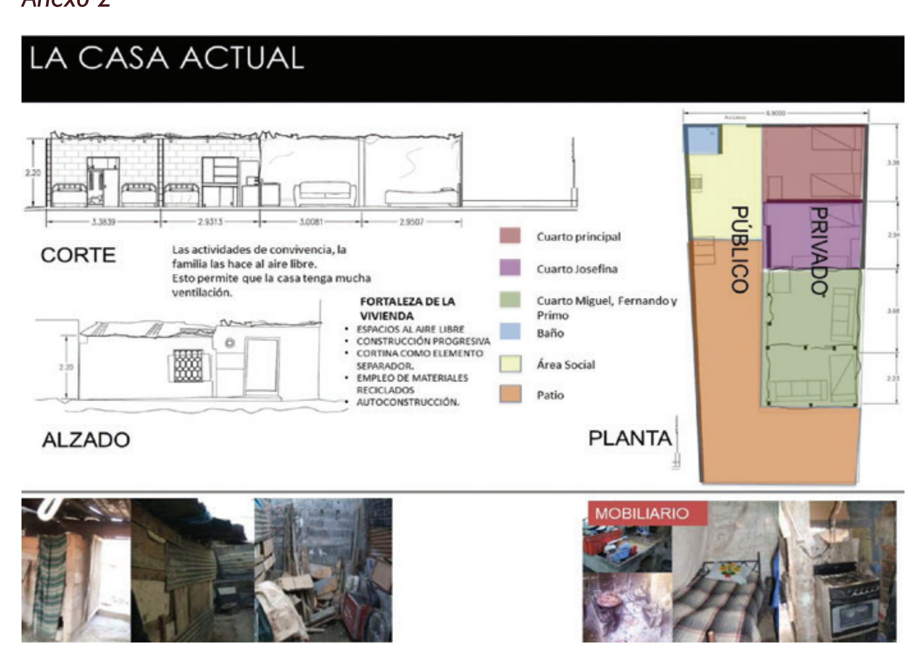
Otro tema central fue la posibilidad de contar con autoempleo. Para los académicos, algunas de las preocupaciones fueron la conservación de costos bajos de construcción y adquisición de materiales sostenibles y de calidad y finalmente la escalabilidad del proyecto.

Anexos

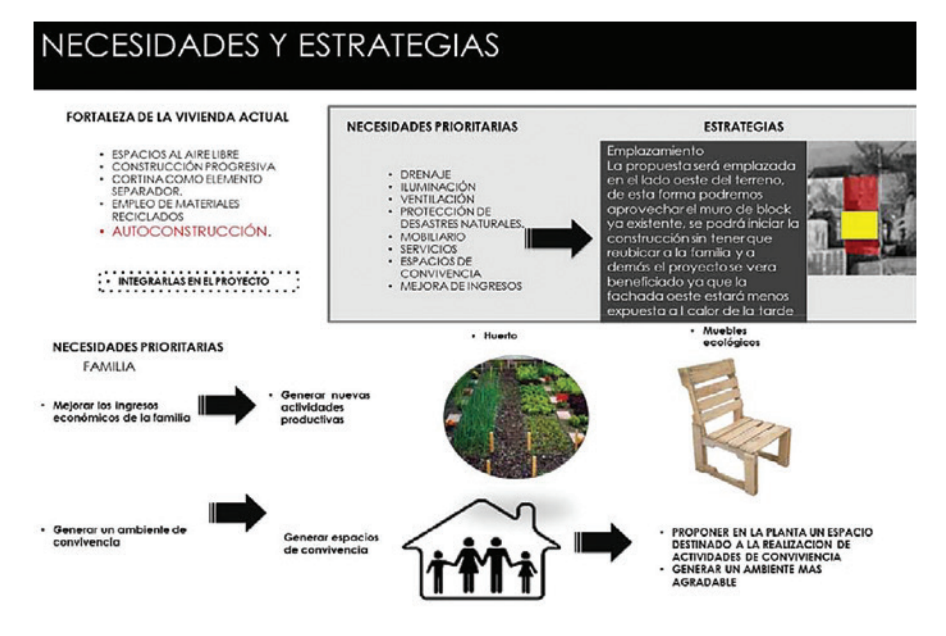
Anexo 1



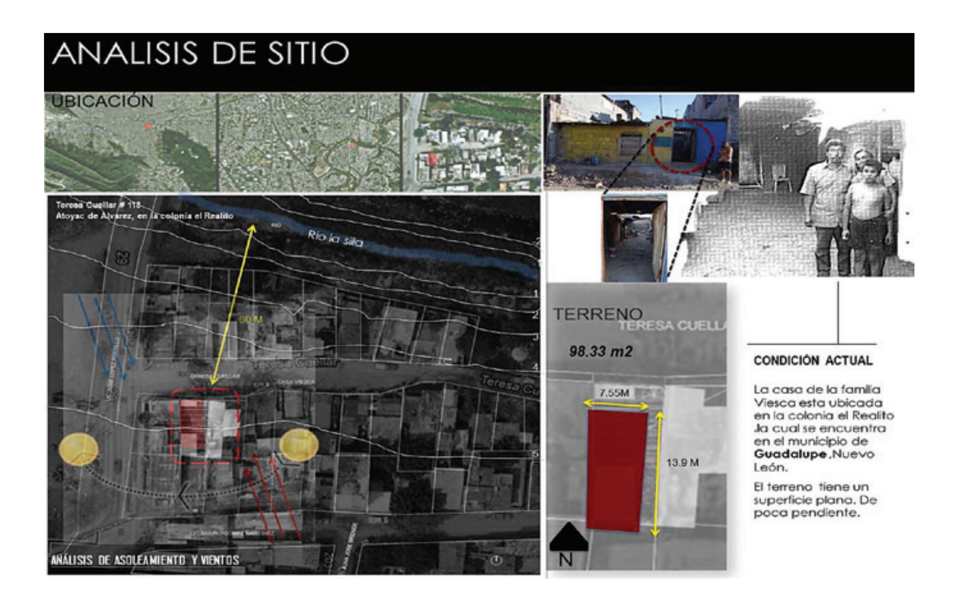
Anexo 2



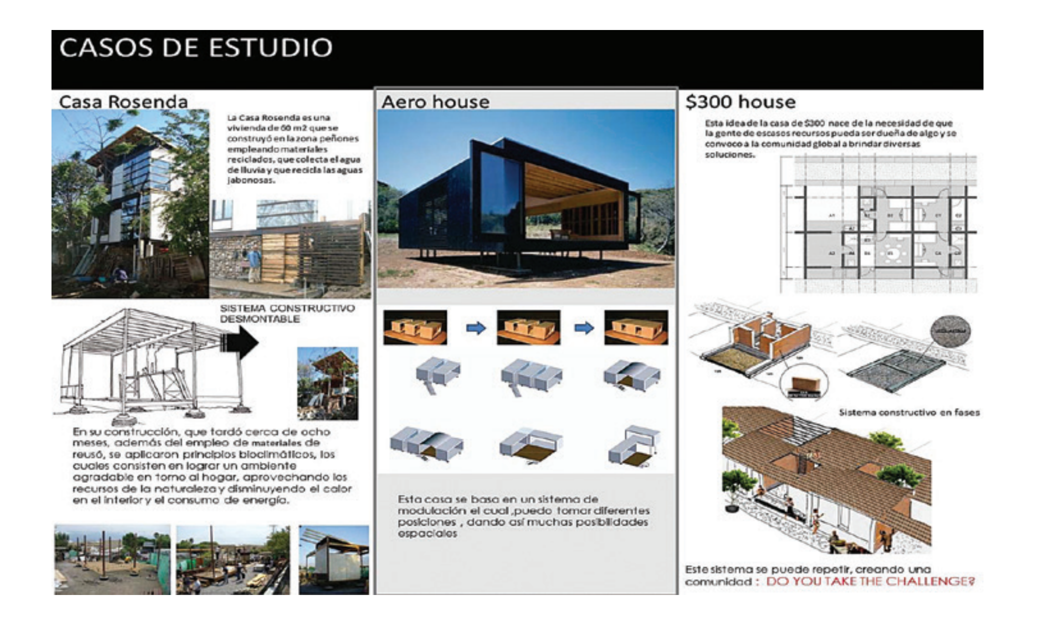
Anexo 3



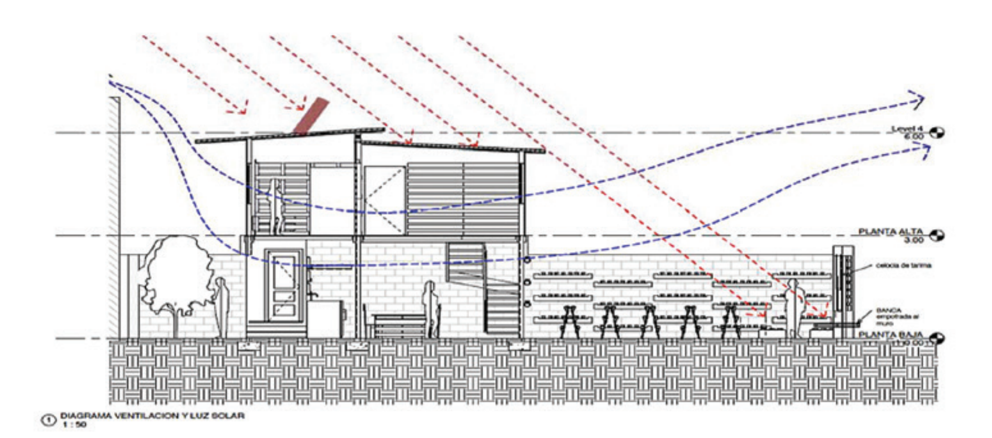
Anexo 4



Anexo 5



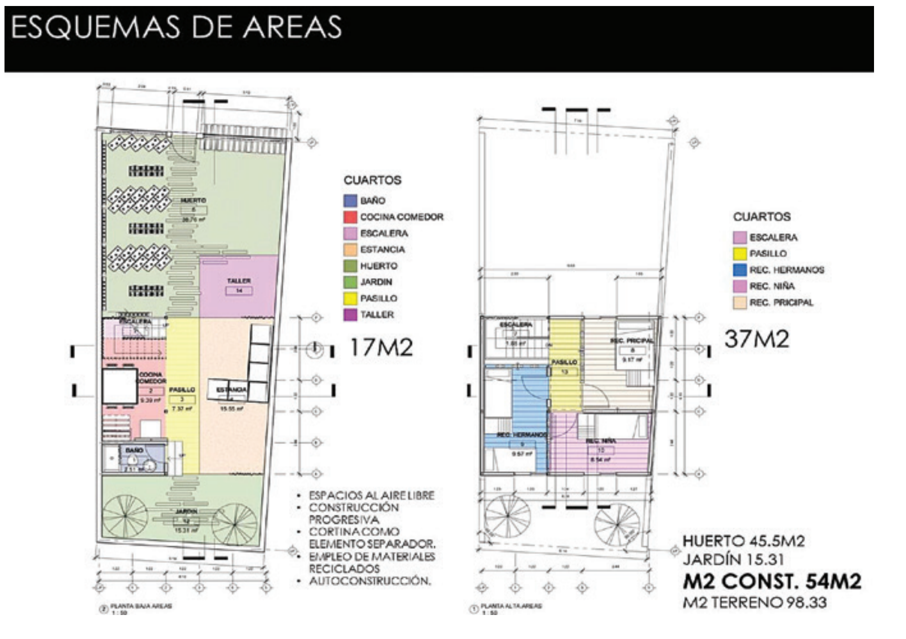
Anexo 6



Anexo 7



Anexo 8



¿Era el Consenso de Washington la alternativa a la década perdida?

Pascual Amézquita Zárate[1]

El Consenso de Washington ni fue consenso[2] ni fue en Washington. No obstante, los Gobiernos de la última década del siglo pasado de muchos países del mundo, en particular casi todos los de América Latina, acogieron las políticas así conocidas como respuesta a un entramado económico y político que se fue construyendo desde el final de la Segunda Guerra Mundial y que alcanzó su punto álgido durante la década de 1980, la llamada década pérdida. Cuando el Institute for International Economics hizo su reunión de noviembre de 1989 en Florida (Estados Unidos), "con el fin de examinar el grado en que las viejas ideas de la economía del desarrollo habían regido la política económica de América Latina desde la década de 1950" (Williamson, 2009), el ambiente tenía un clima ambiguo, "un humor cambiante", dice el mismo Williamson. Por un lado, como lo ponen de presente las ponencias que se discutieron en el evento (Williamson, 1990), que terminó conociéndose como Consenso de Washington, había mucho pesimismo entre los economistas, pues el panorama amenazaba con mayores huracanes de los ya vividos en esa década tormentosa que se estaba

1 Universidad Sergio Arboleda (Bogotá, Colombia). Correo electrónico:

2 El *Diccionario de la lengua española* define consenso: "Acuerdo producido por consentimiento entre todos los miembros de un grupo o entre varios grupos".

terminando. Por otro lado, había la posibilidad de que ahora se cambiara el rumbo.

En la cabeza de muchos de los asistentes al foro de Florida, rondaban dos grandes preguntas: 1) ¿qué se había hecho mal para llegar a la situación que ahora se estaba analizando? y 2) ¿cómo corregir el rumbo? ¿Borrón y cuenta nueva? En el grupo, unas cien personas,[3] había diletantes, académicos, hombres de Gobierno tanto de naciones como de entidades multilaterales y algunos pretendientes al Gobierno, pues, en 1990, en varios países, habría relevo de presidente de la república.

Desde su perspectiva de observador de la realidad latinoamericana, si usted hubiera sido invitado a participar en la reunión que daría origen al Consenso de Washington, ¿cómo hubiera explicado las causas de la crisis de la región en 1989? ¿Qué camino hubiera sugerido?

La década pérdida

Difícilmente, podría imaginarse un argumento más significativo a favor del Consenso. La década de 1980 había sido muy difícil para América Latina comparada con las tasas alcanzadas antes en cuanto a crecimiento del PIB y en cuanto a reducción de la pobreza. Para toda la región, el crecimiento *per capita* anual fue de 2.9 % entre 1950 y 1980, y en la década de 1980 cayó a terreno negativo, a –0.1 % (Kuczynski y Williamson, 2003). En las tablas 1-5 pueden consultarse los datos más relevantes.

[3] La lista completa de asistentes, al igual que las ponencias, se puede consultar en Williamson (1990).

Tabla 1

Tasa de crecimiento del PIB varios países y regiones 1950-1989

	1950-59	1960-69	1970-79	1980-89
Corea del Sur	4,33	7,69	8,82	7,86
Europa Occidental	4,70	5,09	3,38	2,29
Australia y Nueva Zelanda	3,53	4,41	3,22	2,74
Estados Unidos y Canadá	3,62	4,46	3,09	2,96
Europa Oriental	4,65	4,82	3,34	1,46
América Latina	4,86	5,13	5,63	1,84
México	6,31	6,65	6,44	2,23
Asia	5,97	5,62	5,61	5,45
África	4,21	4,66	4,08	2,60
Total Mundial	4,60	4,96	4,05	3,23

Fuente: León (2006).

Tabla 2. Algunas variables macroeconómicas para América Latina (1945-1990)

	1945-1980	1980-1990
Tasa anual de inflación	20	400
Tasa de crecimiento de las exporataciones	2.1	4.4
Tasa de crecimiento de las importaciones	5.9	-0.8
Tasa de crecimiento del PBN	5.6	1.2
Tasa de crecimiento del producto por capita	3.1	-1.8
Porcentaje de hogares 'pobres'	35	41

Fuente: Katz y Stumpo (2001).

Tabla 3. Productividad laboral en la industria manufacturera (tasas medias anuales de crecimiento)

	1970-1990
Argentina	2,6
Bolivia	-0,5
Brasil	1,4
Chile	1,6
Colombia	1,8
Costa Rica	-2,9
Ecuador	0,1
El Salvador	1,8
Honduras	-0,4
México	1,9
Panamá	-1,0
Perú	-2,4
Uruguay	-1,8
USA	-0,3

Fuente: Weller (1998).

Tabla 4. América Latina: evolución de la productividad laboral 1950-1990

	Relación del producto por persona económicamente activa o por ocupado (sector agropecuario =100)					
	1950	**1960**	**1970**	**1980**	**1985**	**1990**
Total	272.8	275.6	294.7	292.8	254.3	212.2
Sector secundario	422.5	423.6	433.7	402.0	370.9	284.6
Sector terciario	554.3	481.0	432.8	377.7	315.3	248.9
	Crecimiento anual de la relación producto por persona económicamente activa o por ocupado, según sector (% p.a.)					
	1950-1960	**1960-1970**	**1970-1980**	**1980-1985**	**1985-1990**	**1980-1990**
Total	3.10	3.37	2.08	-2.13	-1.22	-1.67
Sector Agropecuario	3.00	2.68	2.15	0.67	2.43	1.54
Sector secundario	3.03	2.92	1.38	-0.94	-2.86	-1.90
Sector terciario	1.55	1.60	0.77	-2.90	-2.30	-2.60

Fuente: Katz y Stumpo (2001).

Tabla 5. Indicadores de la deuda externa Latinoamericana 1960-1982

Año	A	B	C	D
1960	7.2[a]	16.4	17.7[a]	3.6[a]
1970	20.8[a]	19.5	17.6[a]	5.6[a]
1975	75.4	42.9	26.6	13.0
1979	184.2	56.0	43.4	19.2
1980	229.1	56.6	38.3	21.2
1981	279.7	57.6	43.8	26.4
1982	314.4	57.6	59.0	34.3

CLAVE:
A. Total de la deuda externa pública, privada y a corto plazo: las cifras se muestran en miles de millones de dólares.
B. Participación de la banca en la deuda externa pública (porcentaje).
C. Razón de pagos servicio (intereses y amortización)-exporatación (porcentaje).
D. Razón de pago interese-exportaciones (porcentaje).
[a] Sólo deuda pública externa.

Fuente: Bulmer-Thomas (2003).

La causa de esa desaceleración parecía originarse en las políticas de ajuste impuestas a la región por el Fondo Monetario Internacional para enfrentar la moratoria de deuda iniciada por México en 1982 y el subsiguiente efecto dominó en el vecindario, incluido, cómo no, los Estados Unidos, cuyo sistema financiero amenazó ruina. El Plan Baker y el Plan Brady diseñados bajo el Gobierno de Bush, en 1989, para enfrentar la moratoria de los latinoamericanos, habían logrado reanudar los pagos externos y, con ello, estabilizar tanto la banca estadounidense como los fiscos latinoamericanos. Pero el costo implícito en el plan de choque, adoptado para dejar excedentes fiscales en las tesorerías de los países, había arrojado los magros resultados que eran de esperar en el crecimiento.

Los antecedentes del modelo de industrialización por sustitución de importaciones

Al lado de los problemas fiscales, en la década pérdida, se conjugó otro problema: la crisis de crecimiento. Había dos alternativas para explicarla. Por un lado, echarle la culpa al modelo de industrialización y de desarrollo en marcha; y por otro, entender la caída industrial y del conjunto de la economía como un efecto de la década pérdida. En el primer caso, había que replantear todo el modelo. En el segundo, deberían hacerse ajustes y esperar a que la tempestad pasara.

Al modelo industrial y de desarrollo se le conoce como industrialización por sustitución de importaciones (ISI).[4] Un primer atisbo de ese modelo se encuentra en las políticas de la década de 1930 (Bulmer-Thomas, 2003), de las cuales puede decirse que su adopción fue poco meditada, y más bien el resultado de unas apremiantes condiciones internacionales derivadas de la crisis de 1929.

Los desarrollos teóricos y más estructurados del modelo ocurrirían durante la década de 1950, como consecuencia de una serie de fenómenos que Raúl Prebisch y un amplio número de investigadores sintetizarían en

[4] También llamado de industrialización dirigida por el Estado como lo denominara un estudio sobre la economía latinoamericana dirigido por Rosemary Thorp, para dar más extensión al concepto (Ocampo, 2011; Bértola y Ocampo, 2014).

libros y documentos que se convirtieron en la columna vertebral del pensamiento económico de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).[5] Entre otros, se destacan la teoría de la caída en los términos de intercambio, el papel de la industria, la experiencia histórica del modelo agroexportador, en especial las conclusiones que extrajo Prebisch de su época como funcionario público en Argentina en los años siguientes a la crisis de 1929 y las realidades de la nueva etapa económica de la posguerra.

Conviene una mirada, así sea breve y sintética, sobre algunos de estos puntos.

El papel de la industria

El modelo tenía como planteamiento esencial crear industria. De manera resumida, pueden destacarse los siguientes autores, con sus correspondientes puntos de vista, con el fin de mostrar la importancia que tiene el desarrollo industrial en el conjunto del desarrollo.

Rostow (1990), quien, en sus estudios sobre las etapas de crecimiento económico, le concede un papel fundamental, en el tránsito de una a la otra, al grado de incorporación de los avances tecnológicos, lo cual se logra, en lo fundamental, a través de la industria.

Solow (1956) destaca el papel de la tecnología en el desenvolvimiento de las naciones, al igual que el de la educación, pero es obvio que la condición para que ello opere es que haya un creciente sector industrial que sea capaz de absorber tales tecnologías y, en general, los nuevos conocimientos.

Otro importante teórico del desarrollo y del papel de la industria fue Hirschman (1988). El eje de su política económica es la creación de los eslabonamientos o encadenamientos.

[5] Prebisch iniciaría su aporte a la Cepal con *El desarrollo de la América Latina y algunos de sus principales problemas* (1949) y en *Problemas teóricos y prácticos del crecimiento económico* (1950).

La industria es la profundización del capitalismo, que consiste en llevar a todos los rincones del país su forma de producir, la forma de emplear la fuerza de trabajo (es decir, a través de relaciones salariales) y de hacer circular el capital y la tierra. Es el papel del mercado interno.

Acertada o no la inferencia sobre el papel imprescindible de la industria en el desarrollo general o, si se quiere, en el camino para alcanzar un mayor y más amplio bienestar, lo cierto es que en buena parte del mundo esa hipótesis se ha mantenido como central en las teorías del desarrollo.

En conferencia de 1967, "Strategic factors in economic development" (Roll, 1999; Thirlwall, 2003), Kaldor planteó tres leyes en relación con la industria: la primera, correlaciona positivamente el crecimiento industrial con el del PIB, es decir, el PIB crecerá en la medida en que lo haga la industria, pero no solo como una simple adición estática, sino por los efectos que trae el crecimiento industrial en el resto de los sectores. La segunda ley correlaciona el crecimiento de la productividad industrial con el del producto manufacturero en el sentido de que la productividad de la industria jalona la del resto de las actividades manufactureras. La tercera ley correlaciona positivamente el crecimiento de la productividad total de la economía con la del sector industrial.

Una de las conclusiones sobre las leyes de Kaldor tiene que ver con la dinámica que generan las exportaciones, directamente sobre el sector que produce los bienes e, indirectamente, a manera de externalidades, sobre el resto de la economía.

Thirlwall (2003) llama la atención sobre el hecho de que el desarrollo se encuentra estadísticamente asociado con la industrialización y plantea que "los países que crecen en forma rápida tienden a ser aquellos en que la participación de la industria en el PIB aumenta más rápidamente: los llamados países de reciente industrialización" (p. 73).

Desde otro ángulo, los estudios de Prebish, Singer y Lewis sobre el problema de la caída en los términos de intercambio (Amézquita, 2012) apuntaban a mostrar que la posibilidad de acumular capital a través de la exportación de productos primarios era muy limita, si es que tales exportaciones no se convertían en una trampa de pobreza. Debido a esa conjunción de

hechos y de teorías, se tomó la decisión, a partir de la década de 1950, de fortalecer el sector industrial en estos países. Sobre los resultados del proceso de industrialización, Bethell (2000) afirma:

> En los [años] cincuenta la exportación de manufacturas había estado creciendo a una tasa anual de 3.8 por ciento, entre 1960 y 1973 creció a 11.3 por ciento y, entre 1977 y 1990 la tasa creció a 15 por ciento; esto es, la exportación de manufacturas de América Latina en 1990 fue 25 veces más grande que a inicios de los años cincuenta y la exportación de bienes semimanufacturados cinco y media veces mayor. En consecuencia, la participación de las manufacturas y semimanufacturas en las exportaciones totales de América Latina se elevó del 9 por ciento en 1952-1955 al 12 por ciento en 1960, al 15 por ciento en 1970, a un tercio en 1980 y a casi el 40 por ciento en 1990. (Citado por Martínez y Soto, 2012, p. 39)

Las realidades de la nueva etapa económica

Al cabo de la Segunda Guerra Mundial se estableció una nueva arquitectura económica (conferencia de Bretton Woods) y política (Carta de San Francisco) para el planeta, de acuerdo con la ideología dominante en el grupo de los países vencedores, encabezados por los Estados Unidos.

En cuanto al comercio, nunca fue posible crear en aquellos años una organización mundial que lo regulara; no obstante, desde las reuniones de Bretton Woods de 1944 y en la Conferencia de la Habana (1947) se discutió su creación, pero se impuso la negativa de un sector estadounidense en las discusiones en el Congreso del país (Baldwin, 2009).

En ausencia de un acuerdo para crear la Organización Mundial del Comercio, se dio paso al establecimiento de un sistema de negociaciones que se conocería como General Agreement on Tariffs and Trade (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio). Pero en este también había dificultades para los latinoamericanos:

> Por tanto, la Administración Truman fue capaz de desviar los esfuerzos para prevenir las negociaciones de liberalización del comercio en Ginebra mediante la emisión de una Orden Ejecutiva en 1947 que impuso la inserción de una cláusula de escape en todos los acuerdos comerciales que permiten a los Estados Unidos modificar las concesiones comerciales

> que causaron o amenazaron causar un perjuicio grave a los productores nacionales.[6] (Baldwin, 2009)

Finalmente, se llegó a los acuerdos básicos para poner en marcha el GATT, pero poco a poco las puertas se fueron cerrando para los latinos:

> En 1955, los Estados Unidos obtuvieron una exención del GATT para productos agrícolas que retirarse de manera total todo el comercio de estos bienes de las disciplinas del GATT. El artículo XI.2 de los documentos originales autorizaba a los países para introducir restricciones a la importación de productos agrícolas y pesqueros necesarios para la ejecución de medidas gubernamentales que tengan por efecto restringir la producción o comercialización de un producto nacional similar. La exención de 1955 permite a los Estados Unidos aplicar restricciones a la importación, sin tener en cuenta si se han adoptado medidas para restringir la producción o la comercialización de dichos productos. Otros países siguieron a este país en la utilización de tal exención. (Baldwin, 2009)

¿Qué opción le quedaba a América Latina si se tiene en cuenta ya no solo la mala experiencia del periodo agroexportador de cien años, 1830-1930, sino el hecho concreto de que ahora para la década de 1950 cinco productos básicos representaban 50 % de sus exportaciones y diez 70 %, además sus precios no serían materia por discutir y menos por regular en el GATT?

Pero había otro problema en el contexto. La inversión extranjera venía aún de capa caída, sin poderse recuperar del todo de la traumática experiencia de 1929 y los años de guerra: "A pesar de que los trabajos de historia económica de la posguerra de América Latina estaban en el marco del 'desarrollo hacia adentro', es importante recordar que el aislamiento económico de la posguerra era la norma, en el centro y en la periferia (Taylor, 2003).

Por eso, de forma decidida y clara, al menos seis de las economías latinoamericanas, de hecho, las más importantes (Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México y Uruguay), adoptaron un nuevo modelo: el ISI (Bulmer-Thomas, 2003).

---

[6] Las traducciones son mías.

Los elementos del modelo de industrialización por sustitución de importación

El marco teórico del modelo ISI preveía una serie de políticas que a la luz de los acontecimientos que se estaban evaluando en 1989 no se habían cumplido, pues, en el foro comentado, se vio que apenas era una mera discusión académica determinar si esas políticas, bien hechas, hubieran cambiado el rumbo. Ahora, el punto por destacar era que no se habían obtenido los resultados esperados y que era mejor, sencillamente, dejar de lado el modelo ISI y adoptar uno diferente.

Una lista incompleta de esas políticas planteadas por Prebisch y demás teóricos de la Cepal, y ejecutadas con poco acierto en América Latina en las décadas de 1950-1970 (Amézquita, 2012), incluye:

- Un desarrollo equilibrado de la agricultura y la industria.
- Mejoramiento de las condiciones de los trabajadores para atender sus necesidades básicas y ampliar la demanda.
- Manejo cuidadoso de la inversión extranjera.
- Control a los productores en los mercados protegidos para evitar posición dominante.
- Obviamente, creación o consolidación de un sector industrial, empezando por el llamado liviano, luego el intermedio y, por último, el pesado o de bienes de capital.

Quizá comparando lo que hizo Corea del Sur, también inserta en el modelo ISI, se pueda ver más nítidamente lo que no se hizo bien. Green (1997, pp. 227 y ss.) presenta un paralelo de las características del modelo ISI en el sudeste asiático y América Latina.

Pero aun así hubo resultados evidentes. Ante todo, hubo industria, particularmente en Brasil y México (Green, 1997, pp. 6-7).

Los detonantes de la moratoria de México en 1982

¿Qué relación hubo entre el modelo ISI, la moratoria de 1982 y la década perdida? De la respuesta a la forma como se unieron esos eslabones debería depender lo que se concluyera en Florida.

¿Cuándo y para qué se incurrió en un endeudamiento que, a la postre, terminó siendo impagable? El primer punto por resaltar es que hasta bien entrada la década de 1970 la deuda era relativamente baja, pero al final de esta da un salto desmesurado. El endeudamiento de los tres mayores acreedores (Argentina, Brasil y México) se duplicó entre 1979 y 1981 (Taylor, 2003). Chevalier (1999) anota que el crecimiento fue de 30 % anual en el cambio de década.

Es decir, puede plantearse, a manera de hipótesis, que el gran endeudamiento no estuvo ligado al modelo ISI y en cambio sí a una gran apertura económica a los capitales extranjeros promediando la década de 1970 (Taylor, 2003). Fue la primera entrada de las teorías de la Escuela de Chicago en América Latina. Sus resultados, sobre todo en los cuatro países del Cono Sur (Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay) y aun en Brasil, fueron similares, en particular en relación con el auge del endeudamiento y la inflación.

A este salto súbito del endeudamiento se sumó la caída del precio de los productos básicos con su obvio efecto en el ingreso por exportaciones. Uno de los más afectados fue México, país que, gracias al alza de precios de 1973, triplicó sus ventas externas, pasando a significar de 13.8 a 47.3 % de las exportaciones entre 1976-1982. Cuando el precio cayó en 1981-1982, México suspendió las exportaciones para inducir, sin lograrlo, un alza de precios (Chevalier, 1990, p. 220).

No menos significativos fueron los efectos de la fuga de capitales (Green, 1997, p. 14) y el alza de las tasas de interés en los Estados Unidos a 10 % por cuenta de la política del Sistema de Reserva Federal en 1979.

Como consecuencia de esta dinámica, primero México, en agosto de 1982, y en los meses siguientes diecisiete Gobiernos latinoamericanos firmaron acuerdos con el Fondo Monetario Internacional durante 1982 y 1983, enti-

dad que suministró liquidez para reanudar los pagos, con la excepción de Colombia, Paraguay, Venezuela y Nicaragua (Green, 1997).

Los efectos de la crisis

Para reanudar los pagos de acuerdo con lo pactado con el Fondo Monetario Internacional, los países emprendieron duras políticas de ajuste fiscal, es decir, de recorte en el gasto público y de incremento de impuestos. El efecto recesivo de esta política no se hizo esperar. Martínez y Soto (2012, n. 11, p. 41) ofrecen estas cifras:

> Los países que registraron estancamiento en el producto interno bruto *per capita* entre 1981 y 1989 fueron (las cifras están expresadas en porcentajes): Bolivia (–26.6), México (–9.2), Jamaica (–5.8), Uruguay (–7.2), Guatemala (–18.2), Brasil (–0.4), República Dominicana (–2.0), Honduras (–12.0), Venezuela (–24.9), El Salvador (–17.4) y Ecuador (–1.1). No obstante, hubo países que sí registraron un crecimiento positivo, estos fueron Chile (9.6), Costa Rica (6.1), Colombia (13.9), Barbados (8.1).

Pero más allá de las cifras, debe subrayarse el significado social de esa caída, pues una generación de latinoamericanos no tuvo forma de satisfacer adecuadamente sus necesidades básicas de alimentación, salud, vivienda, educación, esparcimiento, por carecer, en primer lugar, de trabajo y no encontrar apoyo en el Estado.

Nuevo escenario internacional: el fin de la Guerra Fría

El desenlace de la Guerra Fría ya era notorio para el momento de la reunión. Williamson (2009) anota, que para la fecha de la reunión, era “cuando las personas estaban buscando una nueva ideología y la ideología de los vencedores [de la Guerra Fría] parecía bastante atractiva”.

Es bajo este panorama que Williamson convocó la conferencia y, como él mismo cuenta:

> Se necesitaba un documento de respaldo que pudiera explicar la esencia de los cambios políticos en que estábamos interesados en el Instituto. El documento se

> titula *What Washington Means by Policy Reform* y fue enviado a los diez autores que se habían comprometido a escribir estudios de países para la conferencia para asegurarse de que trataran un conjunto común de problemas en sus trabajos. (Williamson, 2009)

Una síntesis de todos los concomitantes del Consenso de Washington puede leerse en este párrafo:

> Hacia finales de la década de 1980, era claro que la gran mayoría de los países de América Latina había fracasado en su modelo de desarrollo. El crecimiento basado en la sustitución de importaciones, impulsado desde la Comisión Económica para América Latina (Cepal), y la hostilidad hacia el capital extranjero originada en la teoría de la dependencia, manifestaron toda su inoperancia cuando ocurrió la crisis de la deuda externa. El escenario era evidentemente caótico y su relación con la deficiente gestión de los Estados saltaba a los ojos: altos déficit públicos, mercados financieros reprimidos, mercados cambiarios artificialmente controlados, mercados de bienes cerrados a la competencia mundial, restricciones a la inversión extranjera, empresas estatales ineficientes, rígidas relaciones laborales y derechos de propiedad mal definidos. La relación entre este modelo de gestión económica y la recesión generalizada, la alta inflación y los problemas de la balanza de pagos, no eran ya motivo de debate. Era evidente para toda mente sensata. (Kuczynski y Williamson, 2003, pp. 373)

Ahora, en noviembre de 1989, convenía analizar el grado de cumplimiento de las políticas constitutivas del modelo ISI para saber a ciencia cierta si era posible enderezarlo o, como era la voz predominante, si lo mejor era volver a una economía abierta.

Lo que se quería era identificar aquellas políticas que las principales instituciones de Washington, tales como el Tesoro de los Estados Unidos, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, consideraban claves para la restauración del crecimiento en América Latina (Kuczynski y Williamson, 2003).

Por otra parte, había otro reto para los historiadores: América Latina había tenido una economía muy abierta al comercio mundial entre 1830 y 1930 aproximadamente (Bulmer-Thomas, 2003) que no había cumplido con las expectativas de desarrollo, razón por la cual se fue adoptando paulatina-

mente un modelo de desarrollo hacia dentro. Si en aquellos cien años no había funcionado, ¿qué garantizaría que ahora a finales del siglo XX sí fuera a funcionar?

Referencias

Amézquita Zárate, P. (2012). *Aspectos económicos del Gobierno de Carlos Lleras Restrepo, 1966-1970*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.

Baldwin, R. E. (2009). US trade policy since 1934: An uneven path toward greater trade liberalization. *Working Paper*, 15397. National Bureau of Economic Research.

Bethell, L. (ed.) (2000). *Historia de América Latina: economía y sociedad desde 1930* (trad. M. Chocano). Barcelona: Crítica.

Bértola, L. y Ocampo, J. A. (2014). *El desarrollo económico de América Latina desde la Independencia*. México: Fondo de Cultura Económica.

Bulmer-Thomas, V. (2003). *La historia económica de América Latina desde la Independencia*. México: Fondo de Cultura Económica.

Katz, J. y Stumpo, G. (2001). *Regímenes competitivos sectoriales, productividad y competitividad internacional*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Chevalier, F. (1999). *América Latina: de la Independencia a nuestros días*. México: Fondo de Cultura Económica.

Green, D. (1997). *La revolución silenciosa*. Bogotá: Tercer Mundo.

Hirschman, A. O. (1988). *The strategy of economic development*. Boulder, CO: Westview Press.

Kaldor, N. (1967). *Strategic factors in economic development*. Nueva York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.

Kuczynski, P. P. y Williamson, J. (eds.) (2003). *Después del Consenso de Washington: relanzando el crecimiento y las reformas en América Latina*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

León, J. L. (2006). *Corea del Sur: las transiciones múltiples de una economía posdesarrollista*. México: El Colegio de México.

Martínez Rangel, R. y Soto Reyes Garmendia, E. (2012). El Consenso de Washington: la instauración de las políticas neoliberales en América Latina. *Política y Cultura*, 37, 35-64.

Naim, M. (2000). Fads and fashion in economic reforms: Washington Consensus or Washington Confusion? *Third World Quarterly*, *21*(3), 505-528.

Ocampo, J. (2011). Seis décadas de debates económicos latinoamericanos. Recuperado de http://policydialogue.org/files/events/SEGIB-PNUD_Ocampo-final.pdf

Roll, E. (1999). *Historia de las doctrinas económicas.* Bogotá: Fondo de Cultura Económica.

Rostow, W. (1990). *The stages of economic growth: A non communist manifesto.* Cambridge: Cambridge University Press.

Solow, R. M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *The Quarterly Journal of Economics*, *70*(1), 65-94.

Taylor, A. M. (2003). Foreign capital in Latin America in the nineteenth and twentieth centuries. *Working Paper*, 9580.

Thirlwall, A. (2003). *La naturaleza del crecimiento económico.* México: Fondo de Cultura Económica.

Weller. J. (1998). *Los mercados laborales en América Latina: Su evolución en el largo plazo y sus tendencias recientes*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Williamson, J. (ed.) (1990). *Latin American Adjustment: How much has happened?* Washington: Institute for International Economics.

Williamson, J. (2009). A short history of the Washington Consensus. *Law & Business Review of the Americas*, 15.

Casos de decisiones con responsabilidad social

CASO 1.
Vicisitudes del emprendimiento: la empresa Bananitas

Camilo Mejía Reátiga[1]
David Juliao Esparragoza[2]

Introducción

En noviembre de 2011, la empresa Bananitas, compañía ubicada en Santa Marta (Colombia), se encontraba en una situación bastante crítica, su flujo de caja no alcanzaba para pagar su operación y mucho menos a sus acreedores. La empresa debía aproximadamente COP 250 millones,[3] sus ingresos mensuales no superaban los COP 18 millones y los pagos de los créditos estaban alrededor de COP 5 millones mensuales. Las utilidades no alcanzaban para cubrir los créditos y cada día que pasaba se iba incrementando la deuda. Bajo esta circunstancia, Enrique Vives, gerente y dueño de la empresa, se preguntaba qué hacer… "¿Es el momento de vender la empresa? ¿Debo capitalizarla? Esta última opción significa dejar de lado toda una tradición familiar de emprendimiento y el esfuerzo que he realizado para sacar adelante a Bananitas. ¿Cómo saber qué es lo más acertado?". Mientras tanto, el tiempo seguía corriendo y con él, el servicio de la deuda.

1 Escuela de Negocios de la Universidad del Norte (Colombia). cmejia@uninorte.edu.co
2 Escuela de Negocios Universidad del Norte (Colombia). djuliae@uninorte.edu.co
3 Tasa de cambio a mayo 2 de 2014: 1 USD = 1933 COP.

Antecedentes

Enrique Vives es un samario,[4] cuyos antecedes familiares marcaron su rumbo profesional. Su abuela paterna siguió el legado de ser independiente en su forma de ganarse la vida al igual que sus ocho hermanos. Todos siguieron negocios procedentes de la agricultura, los cuales con el tiempo y el capital se fueron diversificando. Sus hijos, inculcados por sus padres, siguieron el mismo camino, a excepción de uno, quien tomó la decisión de emplearse. Todos los demás tomaron rumbos asociados a la formación de sus empresas en diversos campos, como el transporte, los cultivos, la televisión por suscripción, entre otros. "Todos en la familia quieren montar sus propios negocios, es la cultura en la que he crecido".

Un emprendedor, de acuerdo con Vives, es aquella persona que está dispuesta a realizar sus sueños y su futuro sin depender de una estabilidad que le genere un empleo. Él concibe el emprendedor como una persona que está dispuesta a enfrentarse a los riesgos cuando ve una oportunidad de negocio.

Enrique tenía claro que emprendería y formaría su propio negocio cuando terminara la universidad. Era estudiante de Ingeniería Electrónica en una universidad de la capital del país, pero siempre supo que su sueño era independiente de su estudio. "No quise ingresar al mundo de los negocios sin tener un título profesional, sabía que muy probablemente tomaría un rumbo diferente del de mi carrera, pero siempre confié que lo que estaba aprendiendo me serviría. Tiempo después refrendé este pensamiento".

A mitad de la carrera universitaria, Vives se enfrentó al dilema de no estudiar más, no se visualizaba en el trabajo que tenían sus compañeros, él quería hacer parte de algo mayor, quería crear, hacer extensiva la cultura con la que había crecido de crear empresa.

Vives se dio cuenta de que al enfrentarse al dilema de dejar la carrera el compromiso por cumplir lo que se había trazado era más fuerte. Debía cumplir y luego empezar el recorrido por el emprendimiento. Habló con

[4] Gentilicio usado para los habitantes de Santa Marta, ciudad de la Costa Caribe Colombiana.

el decano de la facultad y empezó un proceso de aceleración de su proceso de estudio. Era septiembre de 2006.

Una vez terminó los estudios y se graduó como ingeniero, empezó su proceso de búsqueda de oportunidades de negocio. La primera aproximación fue la venta de helados dentro de un local de comidas del que el papá era dueño. Esta experiencia fue positiva en la medida en que lo acercó a los negocios, pero no generó los ingresos suficientes. "Me di cuenta después de muchos errores que cometí; el local, no tener acceso a la calle y el modelo de negocio mismo se podía mejorar mucho".

Los negocios fueron el común denominador en la vida del papá de Vives. Uno de los negocios que empezó y llegó a dar frutos fue el relacionado con la televisión por subscripción. Este modelo fue exitoso en una ciudad en la que no existía este servicio y poco a poco se consolidó como una empresa familiar donde Enrique tenía una participación accionaria mínima que obtuvo de su padre como retribución por su trabajo parcial en diversas áreas de este. Desafortunadamente, esta empresa, que requería para su funcionamiento diferentes permisos del Estado, perdió su dinamismo a finales de 2008 y tuvieron que cerrarla. Otro negocio en que incursionó el padre de Vives fue el de restaurantes donde su hijo también participaba con un porcentaje mínimo.

Era 2008, se acercaban las fiestas del mar en Santa Marta[5] y, como es habitual en la ciudad, las familias se reúnen a compartir y pasar un rato agradable. Todos llevaban algo a la casa que los acogía y Vives siempre aportaba una lata repleta de tajaditas fritas de banano verde que cariñosamente las hacía su mamá. Este pasabocas (botana) no era el único, ya que normalmente había muchos que se compartían entre ellos: papas fritas, chicharrones, maní, entre otros. Una observación hizo la diferencia y abrió el camino de una oportunidad de negocio. De todos los pasabocas que existían en la mayoría de las fiestas, lo primero que se acababa eran las tajaditas fritas de banano verde, síntoma del cual ya Vives se había percatado hacía algún tiempo. En ese momento, Vives se preguntó: "¿Qué pasaría si se pudiera hacer un producto estandarizado de tajaditas de ba-

[5] Es una celebración tradicional de la ciudad (tipo carnaval) donde el tema principal es el mar (por ser una ciudad situada a orillas del mar Caribe).

nano verde frito y comercializar este producto de manera que pueda ser conseguido en cualquier establecimiento comercial, ya sean tiendas de barrio, supermercados, hipermercados, autoservicios, instituciones?”. En ese instante, se acercó a un primo ingeniero químico y a una prima que estudiaba Administración que estaba con su novio, también estudiante de Administración, y les contó la intención de sacar al mercado este producto. El novio de la prima salió al paso comentándole a Vives que estudiaría el negocio y que en una semana se sentarían a organizarlo.

La semana pasó más rápido de lo esperado (según comentó Vives) y el momento de organizar el negocio con cifras estimadas había llegado. La prima de Vives y su novio acudieron a la cita y el primer inconveniente salió a relucir cuando comentaron a Vives que el costo del montaje del negocio era, según sus interlocutores, de COP 400 millones. La reacción fue inmediata, el asombro de Vives no dio espera e increpó la cifra dando a entender que era posible hacer el producto sin maquinaria costosa, el freidor continuo podía suplantarse fritando de forma manual, la empacadora podía cambiarse mandando a hacer las bolsas y sellándolas a pedal, y así sucesivamente. Además, la consecución del dinero no era problema, el problema que preveía Vives era el pago de la deuda, ya que era un mercado de difícil acceso, no probado y con un margen de ganancias (que hasta ahora no habían previsto) moderado. Arriesgarse de esa manera era insano, la visión de Vives era hacerlo posible en pequeño con una apuesta mucho más aterrizada. “El organigrama que me presentaron tenía más de diez cargos, eso así no iba a funcionar, ellos no querían empezar un negocio querían ponerle competencia directa a Frito-Lay”.[6]

Los desacuerdos en el modelo operativo hicieron que las diferencias de posiciones fueran irreconciliables; la apuesta que había hecho Vives en sus primos paternos no había dado frutos. Vives quería empezar con tres o cuatro millones para probar el negocio e ir creciendo. Esta visión la compartió entonces con sus primos maternos. Uno de ellos, Juan Caballero, lo escuchó de forma atenta en la primera aproximación que Vives le hacía de su negocio y al día siguiente lo buscó para empezarlo. Le propuso que se

[6] Frito-Lay es una empresa internacional perteneciente al grupo Pepsico, dedicada a la comercialización de diversos *snacks*, entre ellos, las papas fritas. La empresa tiene presencia en más de 42 países y es líder de mercado en Colombia y en otras partes del mundo.

organizaran y definieran el monto inicial del negocio. Vives le manifestó que creía que con cuatro millones podrían empezar.

El dinero se invirtió en la parte legal, registro de marca, registro Invima,[7] código de barras y el diseño de marca, el cual fue contratado por una empresa contratista de una revista de prestigio de circulación nacional para la cual trabajaba la esposa de Juan, quien les brindó un precio asequible.

Juan tenía unas oficinas que hacían parte de una construcción de su familia. Una de esas oficinas les sirvió como planta, en ella hicieron todo el trabajo operativo y por su uso pagaban un arriendo a la familia.

En ese momento, la infraestructura para producir estaba lista, el negocio estaba iniciando, Vives había aportado el conocimiento y el trabajo y su primo el capital. Los dos empezaban el negocio Bananitas S. A. S. con la misma participación accionaria.

Ya se tenía la empresa legalmente constituida con diseños, registros y todos los papeles en regla, pero faltaba lo más importante: el producto. Vives y su socio decidieron comprar un freidor industrial, unas tajadoras manuales de bajo costo y colocar a una empleada que se dedicara a hacer el producto, es decir, a pelar el banano, cortarlo, fritarlo, sacarlo, empacarlo y sellarlo. El ejercicio con la operaria dio menos de cien bolsas diarias. Vives y su socio apostaron a multiplicar el ejercicio con dos operarias más y tres freidores adicionales. Fue un ejercicio interesante, ya que les permitió medir la efectividad de las operarias.

Para iniciar, entre los socios habían considerado un estudio de mercado que arrojaba que el producto podría salir en bolsas de ochenta gramos a COP 2000 la bolsa (ese era el costo que arrojaba utilidad). En el mercado, se conseguían las bolsas de Frito-Lay en platanitos y papas de 40 gramos a COP 800. Esto les permitió redefinir la presentación del producto e iniciaron la travesía de cotizar y hacer las bolsas: "Al principio, todo era rudimentario, buscábamos la economía en todo, buscamos el señor del

[7] Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos es la institución en Colombia que realiza las normas mediante las cuales se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar e importar un alimento con destino al consumo humano.

plástico, al señor que imprimía, otro que bolseaba y todo el recorrido lo hacíamos nosotros". Se decidieron por hacer los primeros productos con un gramaje de 80 gramos a COP 1200.

El recorrido por las bolsas fue muy duro, la cantidad de proveedores y la intermediación fue un dolor de cabeza para los emprendedores. Si alguno se equivocaba, se perdía el trabajo de los otros. Ya el proceso estaba llegando al año y se decidió, aún con algunos inconvenientes, salir al mercado. Era febrero de 2009.

Penetración en el mercado

La apuesta fue arriesgada, el producto no estaba presentado como se quería, algunos empaques estaban manchados o mal sellados, pero se empezó el esfuerzo comercial llevando el producto tienda a tienda. Las ventas, aunque incipientes (se vendían al mes entre COP 150 000 y COP 300 000), mostraban que el producto era comercializable y que tenía preferencia por algunos clientes.

La idea inicial era exportar el producto, la cual salió de un congreso donde Vives participó en el que mostraban las excelentes oportunidades de negocio que ofrecían diferentes tipos de mercado con este producto y similares. En los primeros cálculos de producción, se dieron cuenta de que bajo la tecnología que poseían se demorarían en llenar un contenedor entre ocho y nueve meses, cuando el producto tenía fecha de vencimiento de cuatro meses. Dadas las condiciones no era posible. Se pensó, entonces, en penetrar el mercado nacional.

El trabajo de ventas lo empezó a realizar Vives con el apoyo en planta de una operaria y dos freidoras, al cabo de cuatro meses la operaria pasó de hacer 100 bolsas a 300; a la operaria se le pagaba por jornada laboral. Al principio, no trabajaba todos los días, se hacían lotes de dos o tres días y Vives salía a venderlos. La planta se activaba cuando el producto hubiese rotado. Al poco tiempo, se dieron cuenta de que necesitaban una persona encargada del proceso de ventas. Era julio de 2009 y ya Juan Caballero había dejado la empresa donde laboraba para dedicarse tiempo completo al proyecto de Bananitas. En ese momento, se dedicaba a la parte contable y Vives a la comercial. Para ser más ágil en el proceso de venta, Vives ne-

goció un carro con su tío con la promesa que le pagaría una vez el negocio diera frutos y se dedicó a comercializar el producto de una forma más agresiva. La operaria trabajaba entonces cuatro días a la semana.

Las ventas daban para el mantenimiento del carro y para la operaria, no tenían salarios ni un colchón financiero para producir. Juan Caballero invirtió cuatro veces más del monto inicial en compras de suministros para producir, en procura de que el negocio regulara su flujo de ventas y con este empezaran a ver utilidades. Después de un año de este proceso ese resultado no había llegado.

El caso más apremiante era el de Juan Caballero quien no vivía como Vives con sus padres y tenía obligaciones con su esposa e hijo. Vives sobrevivía de la administración del negocio que tenía con su papá, lo cual le daba para sus gastos personales. Pero Juan Caballero no tenía esa ventaja, sus ahorros llegaban a su fin al igual que su paciencia.

En noviembre de 2009, el trabajo que por más de un año habían desarrollado no daba los frutos esperados y Juan Caballero le pidió a Vives que le inyectara capital a la empresa, dado que él no tenía cómo soportar más los gastos de operación. Vives, quien había vendido el negocio del papá quedando con un capital y una camioneta, le inyectó la suma de veinte millones de pesos adicionales a la empresa quedando con igual participación accionaria que su primo. Varios meses pasaron y Juan Caballero le propuso a Vives que le comprara la participación accionaria que el avaluaba en el capital que había colocado en operación (COP 20 millones) más un bono de 5 % sobre esa suma por concepto de gestión. Vives evalúo el negocio, pero, como no tenía capital, buscó un socio capitalista, pensó en una persona de su confianza, que tuviese o pudiese conseguir el capital y tuviera además habilidades comerciales.

Sergio Carrillo, amigo de la infancia, quien estaba en Santa Marta y cuyos padres se conocían, fue la persona que contactó Vives para que fuera el socio de la empresa. Carrillo tenía la característica de trabajar en el ámbito comercial como gerente de cuentas en una compañía de Barranquilla,[8]

[8] Ciudad vecina a Santa Marta (una hora de distancia por carretera).

pero su principal actividad era cerrar negocios por teléfono; la mayor parte del tiempo estaba en Santa Marta.

Cuando Vives le propuso el negocio a Carrillo, a este le llamó la atención la idea, pero requería conseguir COP 28 millones que no tenía. Vives lo impulsó a que consiguiera un préstamo con familiares o con un banco y fue ahí cuando Carrillo se decidió y con su mamá como fiadora consiguió COP 10 millones en un banco y agregó COP 2.5 millones que tenía ahorrado, con lo cual adquirió 25 % del negocio.

El otro 25 % lo asumió Vives vendiendo el carro que le había traspasado su tío en calidad de préstamo familiar. Empezaba 2010 y con este año una nueva etapa en Bananitas.

Sergio era un comercial y estaba dispuesto a inyectarle todas las ganas y trabajo para que el negocio despegara. Vives iba todos los días a las cuatro de la mañana al mercado a comprar entre seis y siete canastillas de banano verde, las llevaba a producción y luego recogía a Sergio a quien entregaba el carro lleno de mercancía para que él saliera a venderla. "Mientras uno trabajaba el otro dormía, era una apuesta fuerte de trabajo".

Los emprendedores se dieron cuenta de que el negocio requería la proveeduría constante de buena materia prima y decidieron hacer negocio con una finca de exportación. Decidieron comprarle todo el banano de rechazo.

Eran realmente dos tipos de negocio, porque todo banano que no alcanzara a procesarse en dos días cambiaba de sabor y requerían venderlo. Era un esfuerzo adicional que les trajo nuevas obligaciones.

El negocio empezó a despegar con la nueva dinámica, las utilidades las reinvertían para crecer, contrataron más personal y empezaron a ampliar el negocio. En esa dinámica, los nuevos socios se reunieron y decidieron que era hora de sacar un empaque más impactante para llegar con mejor presencia a sus distribuidores.

Hicieron las primeras aproximaciones y lograron con un contacto negociar 400 kilos de empaque (normalmente el tiraje se hace de 1000 kilos en adelante), pero este les sugirió hacer un rediseño. Los socios emprendieron

un viaje a Medellín a visitar a un familiar de Vives que había trabajado en Papas Margarita[9] y tenía contactos relacionados con el proceso de producción y diseño. Todos estos trámites fueron subsidiados con un préstamo que los emprendedores solicitaron a nombre de la empresa a una compañía de financiación, con lo cual adeudaron COP 16 millones.

Parte de la inversión fue destinada al nuevo diseño del empaque, otra al pago de las nuevas bolserías y a la contratación de operarias. A marzo de 2010, los nuevos socios tenían cuatro operarias que hacían 1100 unidades al día.

En esa dinámica, Sergio sugirió explorar el mercado institucional y se acercaron a Drummond, la compañía minera más grande de la Costa Caribe colombiana, para negociar. El producto tuvo acogida, pero la jefe de compras les comentó que no podía pagar más de COP 450 por bolsa. Los emprendedores de forma inmediata le propusieron bajar el gramaje del producto a 25 gramos y quedaron en un gramaje mínimo de 32 gramos e hicieron negocio con un pedido de 2000 unidades por mes. La factura de ese cliente era de COP 1 000 000 mensuales.

La emoción cambió rápidamente por angustia cuando se dieron cuenta, después de haber firmado el compromiso, de que no habían tenido en cuenta los costos de transporte. La travesía de la entrega en el carro que tenían para vender demoraba un día entero donde los dos emprendedores hacían el viaje dado que las condiciones del carro de entregas no eran óptimas.

Luego de varios despachos, los emprendedores decidieron contratar una empresa de envío para que hiciera la entrega. Era diciembre de 2010, días antes de Navidad, la empresa llevó el producto pero no hicieron la entrega al destinatario final, sino que lo dejaron en una garita de vigilancia y el producto se maltrató. La encargada de recibir el despacho se comunicó con los emprendedores y les hizo saber que el producto en las condiciones en que se encontraba no estaba apto para ser recibido y que se los devolvía. Los emprendedores tomaron su carro cargado con nueva mercancía para recoger el producto y llevar otro en reemplazo. Era el 24 de diciembre.

9 Margarita es una de las marcas Frito-Lay en Colombia.

El producto fue reemplazado ese mismo 24 de diciembre de 2010. El problema empezó cuando nos devolvíamos y el carro se fundió. "En ese momento quise dejarlo todo tirado, yo estaba con mi socio en medio de la nada con lluvia, cansado y de mal humor. ¿Esto es lo que quiero? Me preguntaba ese 24 de diciembre. Mi socio fue fundamental, pues siempre me alentaba, es un proceso que requiere mucha fortaleza de espíritu".

Con las vicisitudes del negocio, los emprendedores lograron pagar los COP 16 millones del crédito y ya tenían un salario mínimo que les producía el negocio. El sitio donde se encontraba la planta, de propiedad del antiguo socio, les fue solicitado y necesitaban hacer un traslado. Otro momento de cambio se avecinaba.

Entraba enero de 2011, la proyección de traslado estaba cerca, pero con ella también un cambio en el modelo operativo se estaba previendo. Los emprendedores tomaron la decisión de ampliar el negocio para llegar a nuevos mercados, potenciar la nueva fábrica y disminuir los costos de comercialización con nuevas líneas de producto (ampliación de portafolio).

Al comenzar 2011, los emprendedores se reubicaron en un lote de la familia de Vives donde pagaban arrendamiento y se endeudaron por COP 40 millones en principio. Poco a poco, debido a conceptos de ampliación, bodegas, nuevas máquinas e insumos, aumentó COP 100 millones más. "Pensábamos en ese momento en la nueva fase de Bananitas, la operación estaba cubierta, pudimos pagar el préstamo anterior y el foco estaba en la ampliación, préstamos a nombre de cada uno de los socios y además de la empresa".

Con el dinero, los emprendedores invirtieron en una máquina empacadora, esta solucionaba en gran medida los inconvenientes o cuellos de botella en la producción, ya que el empaque, en las condiciones tecnológicas que tenían, representaba demoras en la fabricación. Además, la máquina corregía los problemas de presentación y le daban al producto una mejor imagen.

En marzo de 2011, y teniendo en cuenta que ya la empresa contaba con una nueva máquina empacadora y un aumento en la planta de producción, los emprendedores decidieron sacar al mercado el producto con sabor a li-

món, lo cual hacía que el impulso de venta o el costo de promoción se diluyera, puesto que a mayor referencias menor costo de promoción por visita.

Unos meses después los emprendedores sacaron la referencia BBQ y ya tenían en el mercado tres productos. Al finalizar 2011, producían más, pero los costos asociados al pago de la deuda eran tan altos que la operación se vio en riesgo. "Habíamos hecho un impulso comercial agresivo, pasamos de la distribución de tiendas a la distribución en grandes superficies, ya contábamos con ventas superiores a los COP 10 millones mensuales".

La dinámica en las grandes superficies era completamente diferente. Los pagos eran normalmente más demorados, existían devoluciones y exigían descuentos con frecuencia a cargo único de la empresa, el margen era muy estrecho, se vendía más pero no era tan representativo en términos económicos, las grandes superficies obtenían 20 % de la venta, pero se requería estar en esa plaza para lograr un mejor posicionamiento y acceso a otras ciudades, la gente veía el producto en góndola y los reconocía, este esfuerzo valía la pena según los emprendedores.

El negocio en la dinámica de los supermercados empezó a tener problema con su flujo de caja, sus cuentas las tenía que pagar de contado pero el pago que recibían era a plazos. Se acercaba otro punto de quiebre en el negocio.

La dinámica del emprendimiento

El emprendimiento tuvo su punto de inflexión cuando los créditos rotativos no alcanzaban para mantener la operación, en ese momento los socios pensaron que sería el fin y una de las vías que previeron fue la venta de la empresa. En ese momento, la hermana de Vives, experta en temas financieros con amplia experiencia, decidió apostarle al negocio, y le propuso a Vives inyectar capital suficiente para que tuviesen un músculo financiero que les permitiera el manejo de la operación y además invirtieron en mejores equipos para multiplicar la operación que pasó de una capacidad de producción de 15 kg/h a una de 100 kg/h. Esta ventaja les permitiría incorporarse de manera más agresiva a las grandes superficies sin descuidar los canales TAT (tienda a tienda) que ya habían capitalizado. Por otro lado, tenían una oferta generosa para la venta del negocio, unos inversionistas locales (viendo la oportunidad en el negocio) ofrecieron COP 300 000 000

por la compañía. Con ese valor, pretendían adquirir la maquinaria, la identidad corporativa, la línea de productos actuales y la base de clientes. En ese contexto, Vives tenía el dilema si dejar de lado la empresa por la que tanto había luchado y persistido o definitivamente aceptar la propuesta de compra de la compañía. Pensaba para sí mismo: "¿Estoy pasando por alto factores que me indiquen la inviabilidad del negocio?".

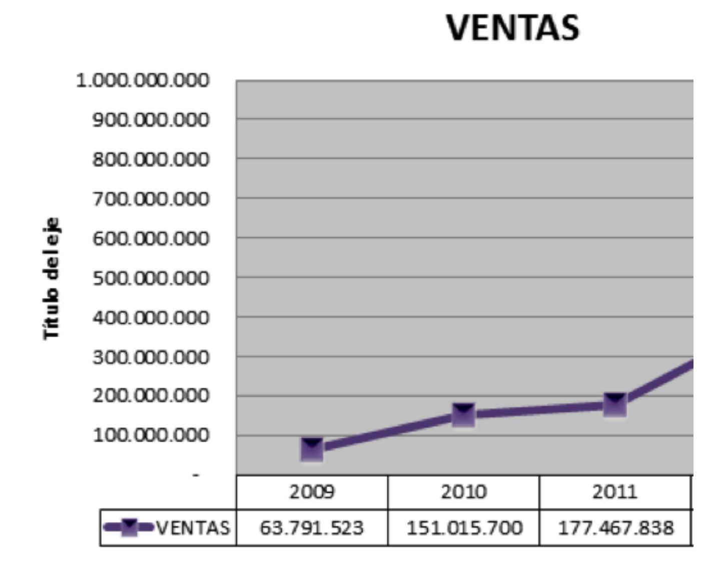


Figura 1. Ventas por año Bananitas S. A. S.

Fuente: Bananitas S. A. S.

BANANITAS S.A.S
NIT 900,173,983-1
BALANCE GENERAL
A 31 DE DICIEMBRE DE 2010

ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE		14.034.006,44	PASIVO CORRIENTE		34.072.265,00
			Obligaciones financieras		34.072.265,00
Disponible		8.455,44	Bancolombia No 5160085562	15.529.836,00	
Bancos	8.455,44		Bancolombia No 5160086071	7.542.429,00	
			Bancolombia No 5160086349	11.000.000,00	
Deudores		5.025.551,00			
Clientes nacionales	5.025.551,00		Proveedores		4.491.910,40
Inventarios		9.000.000,00	Proveedores nacionales	4.491.910,40	
Materia prima	1.500.000,00				
Producto terminado	500.000,00		Costos y gastos por pagar		43.792.565,31
Envase y empaques	7.000.000,00		Retención en la fuente	2.953.000,00	
			Costos y gastos por pagar	40.839.565,31	
ACTIVO NO CORRIENTE					
PROP. PLANTA Y EQUIP		111.183.060,53			
			TOTAL PASIVO		82.356.740,71
Equipo de oficinas		5.895.455,00			
Muebles y enseres	4.551.225,00		PATRIMONIO		
Otros	1.308.230,00		Capital social		20.000.000,00
Maquinaria y equipo		87.448.920,00			

Figura 2. Estados de pérdidas y ganancias Bananitas S. A. S.

BANANITAS S.A.S
NIT 900,173,983-1
ESTADO DE RESULTADO
A 31 DE DICIEMBRE DE 2010

INGRESOS OPERACIONALES			
VENTAS		$210.785.700,00	
Ventas de mecatos de Banano verde	$134.509.000,00		
Ventas de Banano verde (Fruta)	$76.276.700,00		
(-) COSTO DE VENTAS		$93.794.194,00	
Compras netas	$73.524.000,00		
MANO DE OBRA			
Personal operativo	$20.270.194,00		
UTILIDAD BRUTA			$116.991.506,00
GASTOS			
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION			$83.999.000,00
Gastos de personal	$2.540.900,00		
Aportes EPS	$354.500,00		
Aporte fondo de pensiones	$453.600,00		
Aporte a caja de comp familiar	$113.385,00		
Aporte ICBF	$85.075,00		
Aporte Sena	$56.050,00		
Aporte a riegos profesionales	$29.700,00		
Viaticos	$508.585,00		
Bonificaciones	$528.000,00		
Dotación y suministro a trab	$412.005,00		
Honorarios		$20.261.341,00	
Honorarios asesoría contable	$4.800.000,00		
Honorarios otros	$15.461.341,00		
Servicios		$13.865.399,00	
Elementos de aseo	$2.029.237,00		
Acueducto y alcantarillado	$919.677,00		
Energía electrica	$2.560.920,00		
Teléfono	$1.077.660,00		
Gas	$3.244.224,00		
Transporte fletes y acarreos	$1.396.982,00		
Otros	$2.636.699,00		
Gastos legales		$1.250.761,00	
Legales	$1.250.761,00		
Mantenimiento y reparaciones			
Flota y equipo de transporte	$3.417.888,00		
Construcciones y edificaciones en curso	$9.625.309,00		
Gastos de viaje		$4.524.317,00	
Alojamiento y manutención	$797.574,00		
Peajes	$489.396,00		
Combustible y lubricantes	$1.032.561,00		
Viaticos	$2.204.686,00		
Depreciaciones		$8.128.193,00	

Fuente: Bananitas S. A. S.

BANANITAS S.A.S
NIT 900,173,983-1
ESTADO DE RESULTADO
A 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Maquinaria y equipo	$6.594.193,00		
Equipo de computación y comunicación	$1.534.000,00		
Diversos		$8.712.349,00	
Útiles papeleria y fotocopias	$1.433.259,00		
Combustibles y lubricantes	$3.232.041,00		
Otros	$4.047.049,00		
OPERACIONALES EN VENTA			
Gasto de personal		$11.672.543,00	
Sueldos	$11.672.543,00		
UTILIDAD OPERACIONAL			$32.992.506,00
GASTOS NO OPERACIONALES			
Financieros			$5.812.915,00
Gastos Bancarios	$5.812.915,00		
UTILIDAD DEL EJERCICIO			$27.179.591,00
IMPUESTO DE RENTA			$8.969.265,00
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS			$18.210.326,00
RESERVA LEGAL			$2.717.959,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO			$15.492.367,00

SERGIO CARRILLO SANTOS **DOLLY PALACIO MANJARRE**
GERENTE GENERAL **Contador Público T.P. 13252**

Figura 3. Balance general Bananitas S. A. S.

BANANITAS S.A.S
NIT 900,173,983-1
BALANCE GENERAL
A 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Sistema de aire comprimido empaque completo compuesto	$87.448.920,00		Capital suscrito y pagado	$20.000.000,00	
Equipo de comput. Y Comu		$5.574.203,00	Resultados del ejercicio		$15.492.367,12
Equip de Proce de Datos	$4.548.678,00		Utilidad del ejercicio	$15.492.367,12	
Equip de Telecomunicaciones	$1.025.525,00				
Flota y equipo de transporte		$22.600.000,00	Reservas obligatoria		$2.717.959,14
Camioneta Hafei	$22.600.000,00		Reserva legal	$2.717.959,14	
Depreciación acumulada		-$10.299.517,47			
Maquinaria y Equipo	-$7.594.193,00		Resultados de Eje Anterio		$4.650.000,00
Equip de Compu Y Comun	$2.705.324,47		Utilidad de Eje Anteriores	$4.650.000,00	
			TOTAL PATRIMONIO	$42.860.326,26	
TOTAL ACTIVO		$125.217.066,97	TOTAL PASIVO Y PATROMONIO	$125.217.066,97	

SERGIO CARRILLO SANTOS
GERENTE GENERAL

DOLLY PALACIO MANJARRES
Contadora Pública
TP 132525-T

Fuente: Bananitas S. A. S.

CASO 2.
Marca país: El Salvador[1]

Sonia Iveth Bermúdez de Meléndez[2]

Eran las cuatro de la tarde del día viernes 10 de junio de 2016, y Julia Hernández veía la emoción con que sus compañeros se preparaban para iniciar su tan anhelado fin de semana; pero ella no podía estar menos que preocupada. El próximo lunes, a las 8:30 a. m., debía presentar a su jefe, el vicepresidente Creativo de La Agencia, su propuesta de estrategia de marca país El Salvador. Esta propuesta serviría de base para consolidar la oferta para la licitación que se presentaría a inicios del próximo mes al Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA). La propuesta de concepto representaba 30 % de la evaluación técnica para seleccionar a la empresa proveedora. De ganarse la licitación, significaría para La Agencia un ingreso de USD 450 000. La presión no podía ser mayor.

[1] Este caso ha sido elaborado como base para discusión en clase y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

[2] Universidad Don Bosco (Soyapango, El Salvador). sonia.bermudez@udb.edu.sv

El propósito de la licitación era "contar con una estrategia Marca País El Salvador, para iniciar el proceso de posicionamiento de El Salvador como un país atractivo para las inversiones, el comercio y el turismo en el ámbito nacional e internacional".

Contaba con diferentes insumos para realizar su propuesta. Además del *Estudio de percepción e imagen de El Salvador*, había recolectado información sobre el desempeño del país sobre atracción de inversiones y de turistas, así como las valoraciones previas sobre la fortaleza de la marca país. Sabía que no le vendría mal realizar una última revisión, tenía ideas, pero aún no tenía una propuesta concreta. Eran muchos los factores que debía considerar, pues los públicos objetivo del turismo y los inversores presentan diferencias sustanciales en cuanto a intereses, comportamientos y percepciones. Debía estar preparada, pues enfrentaría los diferentes cuestionamientos de su jefe y colegas. Este sería un largo fin de semana, y no tan ameno como el de sus compañeros.

Antecedentes[3]

En abril de 2014, la Asamblea Legislativa aprobó la Ley de Creación del Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador, Decreto Legislativo 663, según el artículo 4, literal b), donde le otorgaba la atribución a PROESA del diseño y promoción de la imagen del país como destino para la inversión. Por ello, PROESA, dando cumplimento a lo establecido en la Ley, trabaja de la mano en un comité interinstitucional con el Ministerio de Turismo y la Corporación Salvadoreña de Turismo para unificar esfuerzos en la construcción de una marca país.

A finales de 2014, PROESA licitó la consultoría "Creación, diseño, planeación, producción y lanzamiento de una estrategia integral de comunicación y mercadeo de marca país (El Salvador)". Sin embargo, a mediados de 2015, decidió descartar el proceso, pues se consideraba que el enfoque de este era muy limitado, y debía promoverse uno más integral. Así es como

[3] Retomado del perfil de imagen país, que sirvió como documento de referencia para la licitación original. Retomado del sitio https://www.comprasal.gob.sv/comprasal_web/busqueda (código del proceso EDI-BID-006/2014 Licitación/Concurso)

en mayo de 2016 lanzó una nueva licitación denominada "Diseño de la Estrategia Marca País El Salvador". Los objetivos que se establecían para esta licitación eran:

- Contar con una estrategia marca país El Salvador, para iniciar el proceso de posicionamiento de El Salvador como un país atractivo para las inversiones, el comercio y el turismo en el ámbito nacional e internacional, a fin de contribuir a la dinamización de la economía nacional y la generación de empleos de calidad para la población salvadora.
- Contar con un concepto de la marca país para posicionar a El Salvador como un país atractivo para las inversiones, el comercio y el turismo; validado con los diversos sectores productivos del país, instituciones públicas y privadas.

Esfuerzos previos

Los esfuerzos por crear una marca país iniciaron en 2000. El primero se realizó a través de PROESA, el cual tenía como propósito un aumento en la inversión extranjera. El segundo fue a través de Ministerio de Turismo y la Corporación Salvadoreña de Turismo, para atraer el turismo internacional.

En 2001, se elaboró una investigación denominada *Estudio de percepción imagen país*, que fue llevada a cabo por la firma de investigación Kaagan Research Associates. Los resultados del estudio mostraban un El Salvador en transición luego de doce años de conflicto armado, los cuales afectaron su infraestructura turística, industrial y de servicios básicos, entre otras. Sin embargo, también mostraban un país en desarrollo y que tomaba medidas para fomentar su estabilidad económica, jurídica y de seguridad.

Luego de realizado el estudio, la empresa de relaciones públicas FleishmanHillard fue contratada para analizar los resultados, y a partir de ellos diseñar la campaña para posicionar a El Salvador en el extranjero como una opción para la inversión. Tanto el análisis como el diseño de la campaña se llevaron a cabo entre 2002 y 2004.

Para el desarrollo de la campaña, tomaron las fortalezas obtenidas y las evaluaron según dos criterios: 1) su credibilidad y 2) su capacidad para diferenciarlo de otros países. El atributo que se destacaba para estos criterios era la fuerza de trabajo. Así es como nació la campaña *El Salvador Works*, cuya traducción destaca, por un lado, la calidad de fuerza de trabajo; y por otro, que "funciona" como una buena alternativa para la inversión. La campaña fue lanzada en 2005, y enfocó su mensaje en cuatro tipos diferentes de fuerza de trabajo: *call centers*, manufactura, electrónica y maquila. Cada rubro resaltaba una de las fortalezas que ofrecía el país, acompañada del testimonio de casos exitosos.

Luego, en 2005, se aprobó la Ley de Turismo, la cual tiene, entre sus objetivos, fomentar, promover y regular la industria y los servicios turísticos prestados a personas nacionales y extranjeras. Considerando estos objetivos, nació la marca destino que respondía a las necesidades del rubro de turismo.

La creación de la marca destino para turismo fue asignada en 2006 a la agencia de publicidad J. Walter Thompson, la cual se basó en un sondeo con turistas locales y extranjeros para conocer su percepción sobre El Salvador como destino turístico, entre las que se destacaban: laboriosidad, cordialidad, juventud, estabilidad, modernidad, reconocimiento internacional, liderazgo, diversidad y belleza. Como resultado del estudio, también se encontró que los extranjeros tenían una idea muy distinta de qué es El Salvador en la realidad. Por eso, al visitar el país, hacen comentarios, como "nunca imaginé que El Salvador fuera así". Así es como surgió el lema *El Salvador impresionante*. Por otra parte, en 2009, se creó el programa Pueblos Vivos, el cual fue lanzado por el Ministerio de Turismo, teniendo como referencia de éxito el proyecto *Pueblos m*ágicos, desarrollado por el Ministerio de Turismo de México. El programa se enfocaba en incentivar el turismo extranjero.

Atractivo para la inversión extranjera

PROESA realiza diferentes acciones para promover la atracción de inversiones al país, para lo cual se base en las ventajas que este ofrece como

destino de inversiones (http://www.proesa.gob.sv/inversiones/ipor-que-invertir-en-el-salvador):

- Estabilidad monetaria: El Salvador dolarizó su economía en el 2001, por lo que ofrece mayor certidumbre a los inversionistas como resultado de la eliminación del riesgo cambiario, así como menores costos financieros y de transacción en comparación con países no dolarizados.
- Ubicación estratégica: la ubicación geográfica de El Salvador facilita el acceso en tiempos cortos a las principales ciudades de América, tanto en el norte como en el sur. Comparte la misma zona horaria que la zona central de Estados Unidos y ofrece un corredor bioceánico, proximidad a la ruta transpacífica y al canal de Panamá.
- Acceso preferencial a mercados internacionales: múltiples acuerdos comerciales brindan acceso preferencial a cerca de 1200 millones de consumidores en 43 países alrededor del mundo. El Salvador posee acuerdos comerciales con Centroamérica, Chile, Colombia, Cuba, los Estados Unidos, México, Panamá, República Dominicana, Taiwán, Trinidad y Tobago, la Unión Europea y Venezuela. Asimismo, se encuentra en negociaciones para firmar acuerdos comerciales con Belice, Canadá, Ecuador y Perú.
- Atractivos incentivos fiscales: los esquemas de incentivos del país brindan importantes exenciones en impuesto sobre la renta, municipales, transferencia de bienes raíces, así como derechos arancelarios y otros impuestos a la importación de maquinaria, equipo y artículos utilizados en los procesos de producción de bienes y servicios.
- Infraestructura competitiva: el Foro Económico Mundial posiciona la infraestructura de El Salvador entre las más competitivas de América Latina y la mejor de la región centroamericana. La moderna infraestructura portuaria, aeroportuaria y vial permite que las empresas realicen sus operaciones logísticas de forma eficiente, mientras que los modernos y avanzados mercados de telecomunicaciones y electricidad garantizan también el acceso a servicios e insumos de calidad a costos competitivos.

- Costos competitivos: El Salvador es el país más competitivo en costos para establecer y operar un negocio. La revista de inversión *Di Intelligence* del *Financial Times* ha calificado a El Salvador como el país más efectivo en costos y lo ha posicionado en los últimos años en el lugar número uno de Centroamérica.
- Mano de obra productiva: las empresas establecidas en el país certifican que la mano de obra salvadoreña se distingue en el mundo por su laboriosidad, eficiencia y ética de trabajo. El 60 % de la fuerza laboral tiene 39 años o menos, por lo que es un país predominantemente joven y altamente productivo.

Competitividad del país

El Foro Económico Mundial realiza periódicamente informes sobre la competitividad de los países, basándose en lo que ellos consideran los doce pilares de la competitividad. En su reporte del periodo 2014-2015 (http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf), sitúa al país en la posición 88 de 144 naciones, que mostró una mejoría respecto de años anteriores.

Los aspectos que más afectaron su posición fueron la eficiencia del mercado de trabajo (125/144), el ambiente macroeconómico (100/144) y las instituciones (99/144). Por otra parte, los aspectos mejor evaluados fueron sofisticación de negocios (37/144), innovación (51/144), eficiencia del mercado (55/144) e infraestructura (57/144). El detalle de las valoraciones de cada pilar se puede consultar en el anexo 1. En comparación con los países de la región, la situación fue la siguiente (tabla 1):

Tabla 1. Posición de los países centroamericanos en el *Informe de competitividad 2014-2015*, del Foro Económico Mundial

País	Posición
Panamá	48
Costa Rica	51
Guatemala	78
El Salvador	88
Nicaragua	99
Honduras	100

De acuerdo con las estadísticas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, en 2014, El Salvador obtuvo la menor porción de la inversión extranjera directa de la región, aun así tuvo un crecimiento significativo respecto de 2013 (figura 1) (http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38214/S1500535_es.pdf?sequence=4)

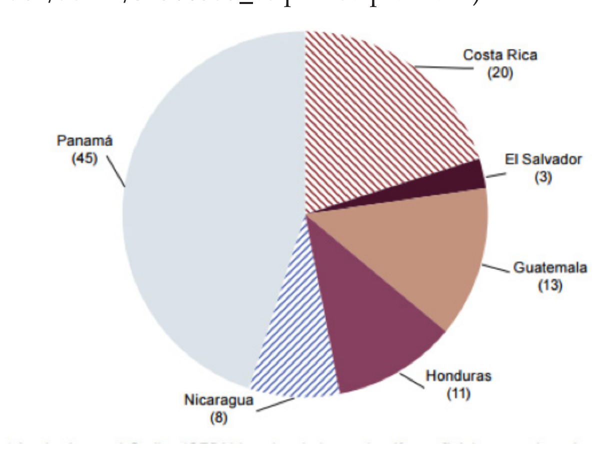


Figura 1. Centroamérica: distribución de los flujos de inversión extranjera directa por país, 2014. (En porcentajes)

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras ofciales y estimaciones al 18 de mayo de 2015.

Atractivo para el turismo

El turismo se perfila como una actividad de mucha relevancia para las naciones, debido a su capacidad de generación de empleo en los territorios, pero de igual forma se deben considerar los riesgos y las desventajas que puede suponer. La mayoría de las naciones y ciudades compiten intensivamente para atraer una mayor cantidad de turistas y que estos incrementen sus estadías y gasto promedio diario para favorecer las economías locales.

La competitividad de los países como destinos turísticos es evaluada por el Foro Económico Mundial en su *Reporte global de viajes y turismo* (http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf). En la edición de 2015, el país aparece en la posición 91 de 141, y los elementos más destacados son los siguientes: apertura internacional (4/141), infraestructura portuaria (48/141) y competitividad de precios (51/141). Los aspectos menos evaluados: seguridad (134/141), recursos naturales (116/141) y sostenibilidad medioambiental (105/141). El detalle de los pilares que conforman el índice para El Salvador se encuentran en el anexo 2. En comparación con el resto de países de la región, la situación era la siguiente (tabla 2):

Tabla 2. Posición de los países centroamericanos en el *Informe global de viajes y turismo* 2015

País	Posición
Panamá	34
Costa Rica	42
Guatemala	80
Honduras	90
El Salvador	91
Nicaragua	92

En cuanto a los resultados de visitas de turistas en la región centroamericana, se tenían los siguientes datos (figura 2):

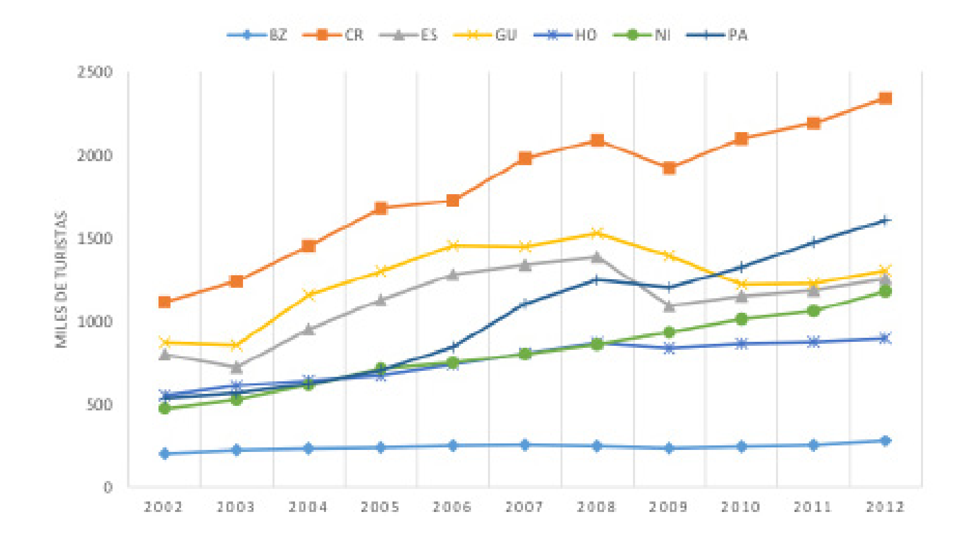


Figura 2. Turistas recibidos

Fuente: http://www.sica.int/cct/estadisticas.aspx?IdEnt=11

En cuanto a la composición de los turistas que visitaron El Salvador, para 2013, 82.5 % de estos eran extranjeros; y el restante 17.5 %, salvadoreños residentes en el exterior (http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/ministerio-de-turismo/information_standards/estadisticas). Las regiones de procedencia de los turistas eran Centroamérica 55.2 %, Norteamérica 37.6 %, Europa 2.5 % y otros 4.7 %. De los centroamericanos, 66 % correspondía a Guatemala, 24 % a Honduras, 5 % Nicaragua, 3 % Costa Rica y otros 2 %.

Estudio de imagen y percepción país 2014

En 2014, la empresa consultora Herrarte Marketing desarrolló el estudio *Imagen y percepción país El Salvador*, cuyos propósitos fueron:

- Conocer la imagen, la percepción y el posicionamiento de El Salvador en el ámbito local y extranjero.

- Determinar el atractivo de El Salvador como destino de inversión, turismo y comercio.
- Proporcionar los criterios técnicos para la elaboración de la estrategia de marca país.

Consulta a los sectores nacionales

Se consultó diferentes sectores nacionales sobre ¿qué es lo que buscan los inversores en un país? Las respuestas se resumen en:

- Multinacionales: mano de obra capacitada y de baja rotación, buenos proveedores locales, costos de energía y combustible competitivos, seguridad en la provisión de combustibles y buena red vial y de puestos, con desarrollo tecnológico.
- Tanques de pensamiento y gremiales: índice de competitividad, grado de apertura del país hacia el exterior, calidad de las instituciones y predictibilidad de las políticas sociales y económicas.
- Organismos internacionales: principios comunes y necesidades en índices de desarrollo humano.
- Turismo: seguridad para los visitantes, atractivos turísticos, potencial para desarrollar infraestructura y buena conectividad aérea y terrestre.

Consulta a los extranjeros

Los extranjeros mencionaron que no consideraban a El Salvador como un buen lugar para invertir por los altos costos de energía eléctrica, el bajo desarrollo tecnológico, la inseguridad pública, la falta de infraestructura turística y los trámites aduanales burocráticos. Sin embargo, cuando se les consultó a extranjeros residentes, mencionaron que inicialmente tenían una percepción negativa, pero que ahora tenían una imagen positiva del país.

Nueve de cada diez personas consultadas indicaron que habían escuchado hablar de El Salvador. Las principales asociaciones positivas eran las pla-

yas, las bellezas naturales y el país en desarrollo; las asociaciones negativas estaban relacionadas con delincuencia, pandillas, inseguridad, crímenes y homicidios. Destacó también el hecho de que seis de cada diez personas que tuvieron contacto con el país cambiaron su percepción negativa.

Grandes hallazgos

Entre los grandes hallazgos están:

- La imagen actual es bastante heterogénea.
- La imagen negativa es producto del desconocimiento y asociada con lo que se propaga en los medios de comunicación: violencia, inseguridad, etc.
- La imagen favorable es principalmente producto de un contacto directo con el país y se asocia con factores, como el clima, la ubicación geográfica y los destinos turísticos atractivos.
- Existe una importante brecha entre la percepción y la realidad del país.
- La estrategia de marca país, aunque considera una plataforma común, deberá tomar en cuenta las diferencias en percepción por cada región/país.

Evaluación de la marca país

El Country Brand Index es uno de los principales indicadores de la marca país. Elaborado por la empresa Future Brand, anualmente hace el *ranking* global para medir la percepción de marca de los países en distintas categorías. Los elementos que consideran para determinar la posición de los países son estos: conciencia (las audiencias saben que el país existe), familiaridad (qué tan bien conocen el país y lo que ofrece), preferencia (qué tanto estiman al país), asociaciones (qué cualidades se asocian al país), consideración (se está considerando al país para visitarlo), decisión (disposición real de visitarlo o establecer relaciones comerciales) y recomendación (recomiendan visitar el país a familiares, amigos y colegas). Según este índice, El Salvador ocupaba la posición 107 en el mundo entre 118 paí-

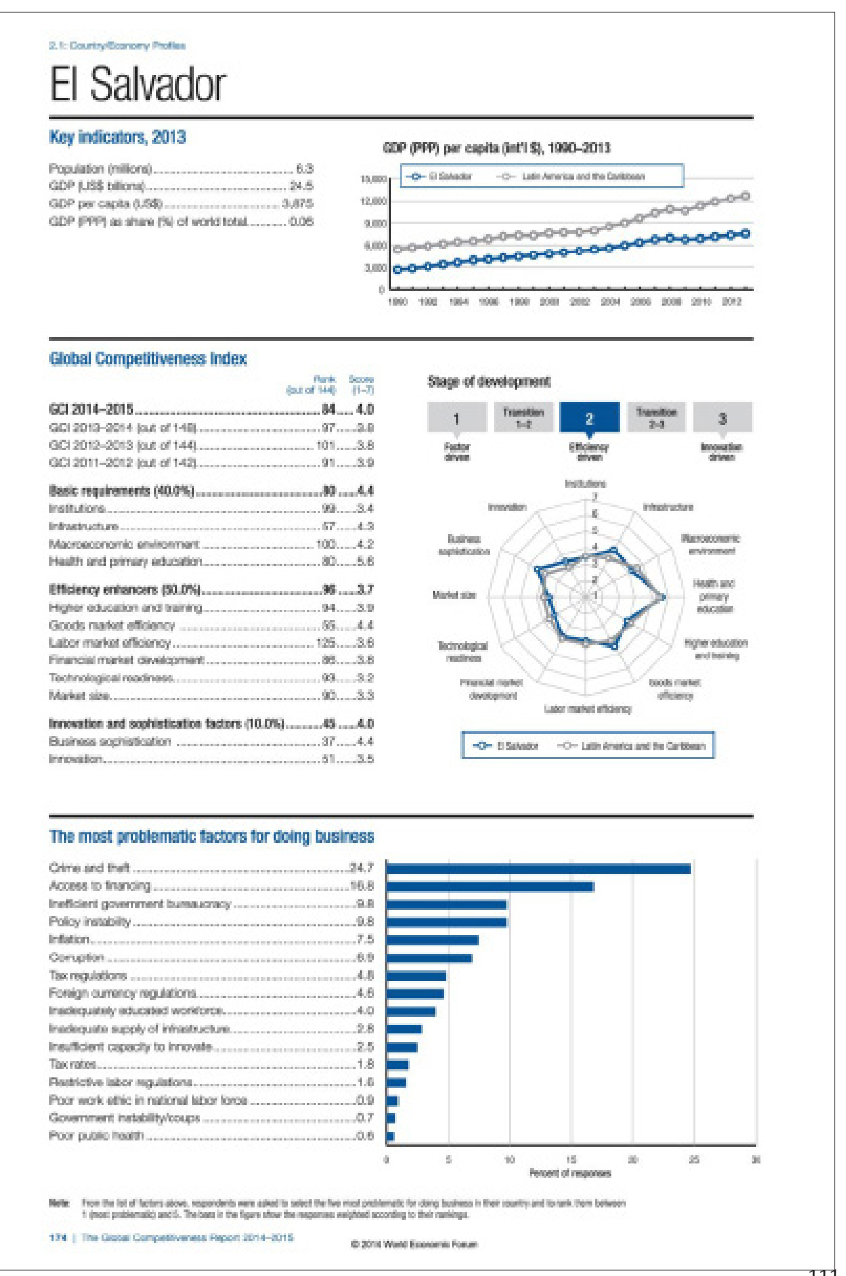
ses en 2012. Para 2013, el Country Brand Index de América Latina ubicaba a El Salvador en el número 19 de 21 países.

La propuesta

Julia tenía un fin de semana largo por delante, se preguntaba: ¿cuál debería ser el concepto de la marca país para posicionar a El Salvador como un país atractivo para las inversiones, el comercio y el turismo entre los grupos de interés nacionales e internacionales? Para valorar de mejor manera las ideas que tenía en mente, sabía que era importante identificar plenamente los públicos meta a los que iría dirigida la propuesta, sus intereses y percepciones. Creía que sería bueno partir de un análisis de las fortalezas y debilidades de la marca actual, para luego definir la propuesta de posicionamiento.

Anexos

Anexo I Perfil del país



2.1: Country/Economy Profiles

El Salvador

Key indicators, 2013

Population (millions)	6.3
GDP (US$ billions)	24.5
GDP per capita (US$)	3,875
GDP (PPP) as share (%) of world total	0.05

Global Competitiveness Index

	Rank (out of 144)	Score (1–7)
GCI 2014–2015	**84**	**4.0**
GCI 2013–2014 (out of 148)	97	3.8
GCI 2012–2013 (out of 144)	101	3.8
GCI 2011–2012 (out of 142)	91	3.9
Basic requirements (40.0%)	**80**	**4.4**
Institutions	99	3.4
Infrastructure	57	4.3
Macroeconomic environment	100	4.2
Health and primary education	80	5.6
Efficiency enhancers (50.0%)	**96**	**3.7**
Higher education and training	94	3.9
Goods market efficiency	55	4.4
Labor market efficiency	125	3.6
Financial market development	88	3.8
Technological readiness	93	3.2
Market size	90	3.3
Innovation and sophistication factors (10.0%)	**45**	**4.0**
Business sophistication	37	4.4
Innovation	51	3.5

The most problematic factors for doing business

Crime and theft	24.7
Access to financing	16.8
Inefficient government bureaucracy	9.8
Policy instability	9.8
Inflation	7.5
Corruption	6.9
Tax regulations	4.8
Foreign currency regulations	4.6
Inadequately educated workforce	4.0
Inadequate supply of infrastructure	2.8
Insufficient capacity to innovate	2.5
Tax rates	1.8
Restrictive labor regulations	1.6
Poor work ethic in national labor force	0.9
Government instability/coups	0.7
Poor public health	0.6

Note: From the list of factors above, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The bars in the figure show the responses weighted according to their rankings.

174 | The Global Competitiveness Report 2014–2015

© 2014 World Economic Forum

2.1: Country/Economy Profiles

El Salvador

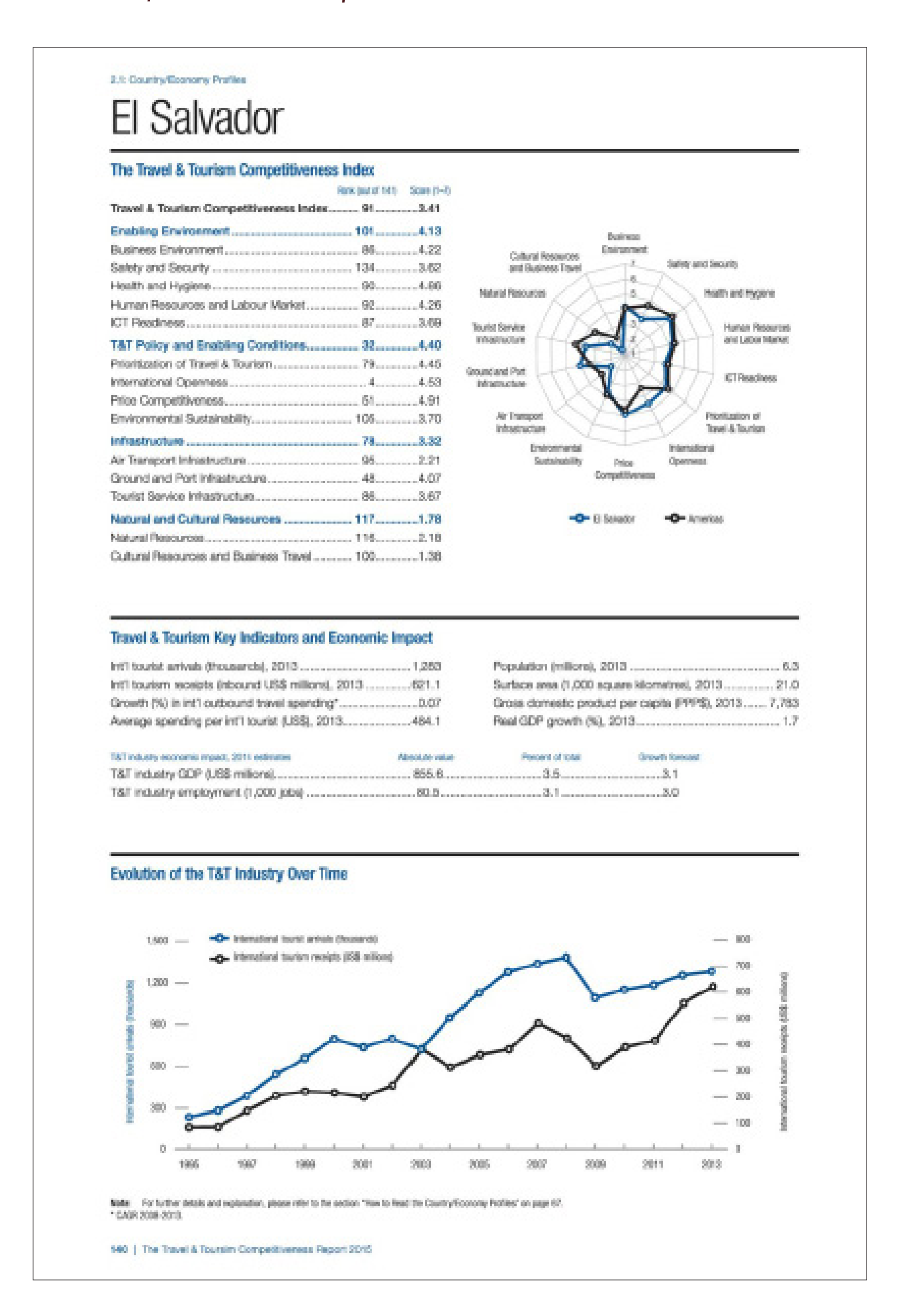
The Global Competitiveness Index in detail

	INDICATOR	VALUE	RANK/144
	1st pillar: Institutions		
1.01	Property rights	3.6	102
1.02	Intellectual property protection	3.5	78
1.03	Diversion of public funds	3.2	71
1.04	Public trust in politicians	3.0	66
1.05	Irregular payments and bribes	3.5	95
1.06	Judicial independence	3.6	73
1.07	Favoritism in decisions of government officials	2.9	80
1.08	Wastefulness of government spending	3.2	66
1.09	Burden of government regulation	3.5	62
1.10	Efficiency of legal framework in settling disputes	3.5	85
1.11	Efficiency of legal framework in challenging regs.	3.4	68
1.12	Transparency of government policymaking	3.7	94
1.13	Business costs of terrorism	3.7	130
1.14	Business costs of crime and violence	2.7	136
1.15	Organized crime	2.7	143
1.16	Reliability of police services	3.7	97
1.17	Ethical behavior of firms	3.8	85
1.18	Strength of auditing and reporting standards	3.8	120
1.19	Efficacy of corporate boards	4.5	73
1.20	Protection of minority shareholders' interests	3.3	125
1.21	Strength of investor protection, 0–10 (best)*	3.0	130
	2nd pillar: Infrastructure		
2.01	Quality of overall infrastructure	4.6	58
2.02	Quality of roads	4.6	47
2.03	Quality of railroad infrastructure	N/Appl.	n/a
2.04	Quality of port infrastructure	4.7	50
2.05	Quality of air transport infrastructure	5.0	47
2.06	Available airline seat km/week, millions*	104.6	81
2.07	Quality of electricity supply	4.9	67
2.08	Mobile telephone subscriptions/100 pop.*	136.2	36
2.09	Fixed telephone lines/100 pop.*	15.0	76
	3rd pillar: Macroeconomic environment		
3.01	Government budget balance, % GDP*	–4.0	93
3.02	Gross national savings, % GDP*	7.4	131
3.03	Inflation, annual % change*	0.8	1
3.04	General government debt, % GDP*	54.9	92
3.05	Country credit rating, 0–100 (best)*	41.7	78
	4th pillar: Health and primary education		
4.01	Malaria cases/100,000 pop.*	0.3	12
4.02	Business impact of malaria	6.0	11
4.03	Tuberculosis cases/100,000 pop.*	25.0	54
4.04	Business impact of tuberculosis	4.3	117
4.05	HIV prevalence, % adult pop.*	0.6	92
4.06	Business impact of HIV/AIDS	4.3	119
4.07	Infant mortality, deaths/1,000 live births*	13.6	69
4.08	Life expectancy, years*	72.1	85
4.09	Quality of primary education	3.3	100
4.10	Primary education enrollment, net %*	93.4	76
	5th pillar: Higher education and training		
5.01	Secondary education enrollment, gross %*	69.2	103
5.02	Tertiary education enrollment, gross %*	25.5	86
5.03	Quality of the education system	3.8	63
5.04	Quality of math and science education	3.4	103
5.05	Quality of management schools	4.3	64
5.06	Internet access in schools	4.0	81
5.07	Availability of research and training services	4.5	43
5.08	Extent of staff training	4.0	71
	6th pillar: Goods market efficiency		
6.01	Intensity of local competition	4.8	69
6.02	Extent of market dominance	4.5	23
6.03	Effectiveness of anti-monopoly policy	4.7	30
6.04	Effect of taxation on incentives to invest	3.2	116
6.05	Total tax rate, % profits*	38.1	72
	6th pillar: Goods market efficiency *(cont'd.)*		
6.06	No. procedures to start a business*	8	93
6.07	No. days to start a business*	16.5	82
6.08	Agricultural policy costs	3.1	122
6.09	Prevalence of trade barriers	3.7	104
6.10	Trade tariffs, % duty*	4.6	63
6.11	Prevalence of foreign ownership	4.0	110
6.12	Business impact of rules on FDI	3.7	115
6.13	Burden of customs procedures	3.9	76
6.14	Imports as a percentage of GDP*	49.4	69
6.15	Degree of customer orientation	4.9	44
6.16	Buyer sophistication	3.9	34
	7th pillar: Labor market efficiency		
7.01	Cooperation in labor-employer relations	4.2	81
7.02	Flexibility of wage determination	3.9	126
7.03	Hiring and firing practices	3.6	80
7.04	Redundancy costs, weeks of salary*	22.9	107
7.05	Effect of taxation on incentives to work	3.2	108
7.06	Pay and productivity	3.5	110
7.07	Reliance on professional management	3.9	90
7.08	Country capacity to retain talent	3.6	64
7.09	Country capacity to attract talent	3.5	67
7.10	Women in labor force, ratio to men*	0.62	111
	8th pillar: Financial market development		
8.01	Availability of financial services	4.1	90
8.02	Affordability of financial services	4.0	86
8.03	Financing through local equity market	3.7	53
8.04	Ease of access to loans	3.0	52
8.05	Venture capital availability	3.0	45
8.06	Soundness of banks	4.1	114
8.07	Regulation of securities exchanges	3.9	82
8.08	Legal rights index, 0–10 (best)*	5	85
	9th pillar: Technological readiness		
9.01	Availability of latest technologies	4.2	107
9.02	Firm-level technology absorption	4.4	82
9.03	FDI and technology transfer	4.1	106
9.04	Individuals using Internet, %*	23.1	99
9.05	Fixed broadband Internet subscriptions/100 pop.*	4.5	85
9.06	Int'l Internet bandwidth, kb/s per user*	40.5	63
9.07	Mobile broadband subscriptions/100 pop.*	6.0	105
	10th pillar: Market size		
10.01	Domestic market size index, 1–7 (best)*	3.1	86
10.02	Foreign market size index, 1–7 (best)*	3.8	96
10.03	GDP (PPP$ billions)*	47.5	89
10.04	Exports as a percentage of GDP*	28.4	101
	11th pillar: Business sophistication		
11.01	Local supplier quantity	4.8	42
11.02	Local supplier quality	4.6	50
11.03	State of cluster development	4.5	30
11.04	Nature of competitive advantage	3.9	43
11.05	Value chain breadth	4.4	33
11.06	Control of international distribution	4.5	30
11.07	Production process sophistication	4.5	39
11.08	Extent of marketing	4.8	33
11.09	Willingness to delegate authority	4.1	41
	12th pillar: Innovation		
12.01	Capacity for innovation	4.4	34
12.02	Quality of scientific research institutions	3.6	77
12.03	Company spending on R&D	4.0	25
12.04	University-industry collaboration in R&D	3.8	53
12.05	Gov't procurement of advanced tech products	4.0	29
12.06	Availability of scientists and engineers	3.7	91
12.07	PCT patents, applications/million pop.*	0.0	121

Notes: Values are on a 1-to-7 scale unless otherwise annotated with an asterisk (*). For further details and explanation, please refer to the section "How to Read the Country/Economy Profiles" on page 101.

The Global Competitiveness Report 2014–2015 | 175

Anexo 2 Perfil económico del país



2.1: Country/Economy Profiles

El Salvador

The Travel & Tourism Competitiveness Index

	Rank (out of 141)	Score (1–7)
Travel & Tourism Competitiveness Index	91	3.41
Enabling Environment	101	4.13
Business Environment	86	4.22
Safety and Security	134	3.62
Health and Hygiene	90	4.66
Human Resources and Labour Market	92	4.26
ICT Readiness	87	3.69
T&T Policy and Enabling Conditions	32	4.40
Prioritization of Travel & Tourism	79	4.45
International Openness	4	4.53
Price Competitiveness	51	4.91
Environmental Sustainability	106	3.70
Infrastructure	79	3.32
Air Transport Infrastructure	95	2.21
Ground and Port Infrastructure	48	4.07
Tourist Service Infrastructure	86	3.67
Natural and Cultural Resources	117	1.78
Natural Resources	116	2.18
Cultural Resources and Business Travel	100	1.38

Travel & Tourism Key Indicators and Economic Impact

Int'l tourist arrivals (thousands), 2013	1,283
Int'l tourism receipts (inbound US$ millions), 2013	621.1
Growth (%) in int'l outbound travel spending*	0.07
Average spending per int'l tourist (US$), 2013	484.1
Population (millions), 2013	6.3
Surface area (1,000 square kilometres), 2013	21.0
Gross domestic product per capita (PPP$), 2013	7,783
Real GDP growth (%), 2013	1.7

T&T industry economic impact, 2014 estimates	Absolute value	Percent of total	Growth forecast
T&T industry GDP (US$ millions)	855.6	3.5	3.1
T&T industry employment (1,000 jobs)	80.5	3.1	3.0

Evolution of the T&T Industry Over Time

Note: For further details and explanation, please refer to the section "How to Read the Country/Economy Profiles" on page 67.
* CAGR 2008–2013.

140 | The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015

2.1: Country/Economy Profiles

El Salvador

The Travel & Tourism Competitiveness Index in detail

	INDICATOR	VALUE	RANK/141
	Business Environment	**4.2**	**86**
1.01	Property rights†	3.6	102
1.02	Impact of rules on FDI†	3.7	115
1.03	Efficiency of legal framework settling disputes†	3.5	85
1.04	Efficiency of legal framework challenging regs.†	3.4	69
1.05	No. of days to deal with construction permits*	115	49
1.06	Construction permits cost (%)*	4.6	108
1.07	Extent of market dominance†	4.5	29
1.08	No. of days to start a business*	17	89
1.09	Cost to start a business (% GNI/capita)*	45.2	121
1.10	Effect of taxation on incentives to work†	3.2	106
1.11	Effect of taxation on incentives to invest†	3.2	116
1.12	Total tax rate (% profit)*	38.7	72
1.12a	Labour and contributions tax rate (% profit)*	17.2	75
1.12b	Profit tax rate (% profit)*	20.1	91
1.12c	Other taxes rate (% profit)*	1.4	49
	Safety and Security	**3.6**	**134**
2.01	Business costs of crime and violence†	2.7	134
2.02	Reliability of police services†	3.7	97
2.03	Business costs of terrorism†	3.7	129
2.04	Index of terrorism incidence*	7.0	1
2.05	Homicide rate*	41	139
	Health and Hygiene	**4.9**	**90**
3.01	Physician density per 1,000 pop.*	1.6	69
3.02	Access to improved sanitation (% pop.)*	70.0	98
3.03	Access to improved drinking water (% pop.)*	90.0	94
3.04	Hospital beds per 10,000 pop.	11.0	109
3.05	HIV prevalence (% pop.)*	0.6	91
3.06	Malaria incidence per 100,000 pop.*	0.3	12
	Human Resources and Labour Market	**4.3**	**92**
	Qualification of the labour force	4.9	90
4.01	Primary education enrolment rate (%)*	93.4	76
4.02	Secondary education enrolment rate (%)*	69.2	101
4.03	Extent of staff training†	4.0	71
4.04	Treatment of customers†	4.9	44
	Labour market	3.6	108
4.05	Hiring and firing practices†	3.8	79
4.06	Ease of finding skilled employees†	4.2	51
4.07	Ease of hiring foreign labour†	4.1	94
4.08	Pay and productivity†	3.5	109
4.09	Female labour force participation (% to men)*	0.6	110
	ICT Readiness	**3.7**	**87**
5.01	ICT use for B2B transactions†	4.7	74
5.02	Internet use for B2C transactions†	4.9	49
5.03	Individuals using internet (%)*	23.1	99
5.04	Broadband internet subs. per 100 pop.*	4.5	85
5.05	Mobile telephone subs. per 100 pop.*	136.2	36
5.06	Mobile broadband subs. per 100 pop.*	6.0	105
5.07	Mobile network coverage (% pop.)*	95.0	100
5.08	Quality of electricity supply	4.9	67
	Prioritization of Travel & Tourism	**4.5**	**79**
6.01	Government prioritization of T&T industry†	4.5	110
6.02	T&T gov't expenditure (% gov't budget)*	2.6	92
6.03	Effectiveness of marketing to attract tourists†	4.5	70
6.04	Comprehensiveness of T&T data (0–120 best)*	72.0	52
6.05	Timeliness of T&T data (0–21 best)*	16.5	67
6.06	Country Brand Strategy rating (1–10 best)*	77.8	36

	INDICATOR	VALUE	RANK/141
	International Openness	**4.5**	**4**
7.01	Visa requirements (0–100 best)*	47.0	34
7.02	Openness of bilateral ASA (0–38)*	27.6	3
7.03	No. of regional trade agreements in force*	18.0	46
	Price Competitiveness	**4.8**	**51**
8.01	Ticket taxes, airport charges (0–100 best)*	62.3	113
8.02	Hotel price index (US$)*	95.3	19
8.03	Purchasing power parity*	0.5	57
8.04	Fuel price levels (US$ cents/litre)*	126.0	54
	Environmental Sustainability	**3.7**	**105**
9.01	Stringency of environmental regulations†	3.3	116
9.02	Enforcement of environmental regulations†	3.2	111
9.03	Sustainability of T&T development†	4.5	66
9.04	Particulate matter (2.5) concentration (µg/m³)*	7.1	62
9.05	No. of envtl. treaty ratifications (0–27 best)*	16	115
9.06	Baseline water stress (0–5 worst)*	1.5	65
9.07	Threatened species (% total species)*	3.3	39
9.08	Forest cover change (% average per year)*	–5.0	95
9.09	Wastewater treatment (%)*	0.6	104
9.10	Coastal shelf fishing pressure (tonnes per km²)*	0.0	27
	Air Transport Infrastructure	**2.2**	**95**
10.01	Quality of air transport infrastructure†	5.0	47
10.02	Airline dom. seat kms per week (millions)*	n/a	n/a
10.03	Airline int'l. seat kms per week (millions)*	101.9	78
10.04	Departures per 1,000 pop.*	4.6	54
10.05	Airport density per million urban pop.*	0.2	133
10.06	No. of operating airlines*	13.0	114
	Ground and Port Infrastructure	**4.1**	**46**
11.01	Quality of roads	4.6	47
11.02	Quality of railroad infrastructure	n/a	n/a
11.03	Quality of port infrastructure†	4.7	50
11.04	Quality of ground transport network†	5.0	34
11.05	Railroad density (km/surface area)*	n/a	n/a
11.06	Road density (km/surface area)*	®	64
11.07	Paved road density (km/surface area)*	®	61
	Tourist Service Infrastructure	**3.7**	**88**
12.01	Hotel rooms per 100 pop.*	0.1	104
12.02	Extension of business trips recommended†	5.0	97
12.03	Presence of major car rental companies†	5	59
12.04	ATMs accepting Visa cards per million pop.*	300.2	76
	Natural Resources	**2.2**	**116**
13.01	No. of World Heritage natural sites*	0	83
13.02	Total known species*	692	58
13.03	Total protected areas (% total territorial area)*	8.7	95
13.04	Natural tourism digital demand (0–100 best)*	12	76
13.05	Quality of the natural environment†	3.2	133
	Cultural Resources and Business Travel	**1.4**	**100**
14.01	No. of World Heritage cultural sites*	1	92
14.02	No. of oral and intangible cultural expressions*	0	89
14.03	No. of large sports stadiums*	4.0	77
14.04	No. of international association meetings*	9.3	83
14.05	Cult./entert. tourism digital demand (0–100 best)*	9	62

Notes: Ranks of notable competitive advantages are highlighted in blue. A legend for the symbols ®, † and * is provided in the section "How to Read the Country/Economy Profiles" on page 97.

The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015 | 141

CASO 3.
Reutipiña: un proyecto de triple impacto

Gerardo Villalobos Rodríguez[1]
Maritza Vargas Montero[2]
Javier Rodríguez Ramírez[3]
Luis Araya-Castillo[4]

Daniel Méndez era un joven emprendedor costarricense de 26 años, fundador del proyecto Reutipiña, que aprovecha los residuos del proceso de producción de piña para elaborar materias primas de alto valor agregado. En abril de 2014, después de un año de espera, Daniel recibía esta noticia: el director de la red de ángeles inversionistas Ícaro le comunicaba que su proyecto no recibiría financiamiento, ya que el proceso de extracción de bromelina (producto principal de Reutipiña) no podía ser protegido por una patente. El esfuerzo de cuatro años de investigación y desarrollo de Daniel Méndez y su equipo se veían comprometidos por falta de un inversionista ángel que le inyectara capital a Reutipiña. Ante esta situación,

---

[1] Universidad Nacional de Costa Rica (Heredia, Costa Rica). gerardo.villalobos.rodriguez@una.cr

[2] Universidad Nacional de Costa Rica (Heredia, Costa Rica). maritza.vargas.montero@una.cr

[3] Universidad Nacional de Costa Rica (Heredia, Costa Rica). Javier.rodríguez.ramirez@una.cr

[4] Universidad Miguel de Cervantes (Santiago de Chile). laraya@umcervantes.cl

cabe preguntarse: ¿cuáles deberían ser las acciones que debió implementar Daniel Méndez con el objetivo de consolidar su proyecto?

Antecedentes de Reutipiña

Reutipiña era un proyecto biotecnológico de triple impacto que buscaba alternativas limpias para el aprovechamiento de las biomasas[5] agroindustriales derivadas del cultivo de la piña y la mitigación del impacto ambiental generado por el desarrollo de esta práctica agrícola ampliamente difundida en Costa Rica. Su propósito había sido favorecer a las comunidades mediante la generación de nuevas fuentes de empleo y contribuir a la industria piñera propiciando prácticas productivas más limpias.

Para amplificar el impacto ambiental, social y económico, derivado de su desarrollo, el proyecto Reutipiña se planteó las siguientes estrategias:

- Retribuir a los productores de piña mediante un ingreso extra por medio de la compra-venta del rastrojo.[6]
- Propiciar a las comunidades vecinas a que participaran en la recolección y el transporte remunerado de rastrojos a la planta de producción de Reutipiña.
- Ofrecer a los productores de piña que participaran en este proceso un reconocimiento nacional e internacional (ISO ambiental por manejo adecuado de biomasas) por su responsabilidad ambiental.

En virtud de lo anterior, Reutipiña tendría la oportunidad de producir y comercializar bienes de alto valor agregado como la enzima bromelina y la extracción de fibra con alto contenido de nanocelulosa.

[5] Principalmente residuos de hojas, tallos, coronas y cáscaras.

[6] Corresponde al conjunto de restos de tallos y hojas que quedan en el terreno tras cortar un cultivo.

7 Esto ha generado una gran cantidad de demandas de índole legal hacia al sector piñero, debido a que el factor que más contribuye a que la mosca se reproduzca son los desechos de piña no tratados adecuadamente.

La puesta en marcha de estas estrategias permitiría tratar las siguientes problemáticas:

- Disminuir la proliferación de la mosca de establo, más conocida como *Stomoxys calcitrans*, que se alimenta de la sangre de los semovientes, afecta principalmente el ganado vacuno y provoca múltiples enfermedades como la anemia y, en algunas ocasiones, la muerte.[7]
- Erradicar malas prácticas ambientales (uso del fuego para quemar el rastrojo) que producen gases que conllevan el efecto invernadero y originan la muerte de la fauna de las zonas de influencia.
- Mitigar la degradación y erosión del suelo por soterrar estos residuos en fosas.
- Minimizar el gasto que le genera al productor la eliminación del rastrojo de piña, el cual oscila entre los USD 1000 y USD 3000 por hectárea.

La evolución de Reutipiña

El proyecto Reutipiña tuvo sus orígenes en 2009, cuando Daniel Méndez (estudiante de Biotecnología), matriculó el curso Emprendedores. Dicho curso motivaba a los estudiantes a desarrollar proyectos emprendedores con un alto componente innovador que incorporaba la responsabilidad social empresarial.

El padre de Daniel había trabajado varios años para una empresa piñera en Costa Rica, lo cual le había permitido al joven observar el proceso de recolección y producción de la piña e identificar un problema: los desechos (rastrojos) se tiraban al suelo, se enterraban o se quemaban. Cualquiera de esas tres posibles soluciones ocasionaba una grave consecuencia ambiental, por lo cual se propuso una solución: utilizar y valorizar los rastrojos y producir con ellos materias primas de alto valor agregado.

7

Reutipiña ganó ese año el primer lugar en la categoría de Industria Verde en la Feria UNA-Emprendedores de la Universidad Nacional de Costa Rica y poco tiempo después tuvo varios reconocimientos internacionales.

En 2012, Daniel ingresó a la etapa de incubación en la UNA-INCUBA (Incubadora de Empresas de la UNA), la cual le brindó un acompañamiento al joven emprendedor, tanto en la gestión empresarial como en el desarrollo técnico del producto. Asimismo, Daniel contó con el apoyo de diversas unidades de investigación científica, tales como el Laboratorio de Polímeros, el Laboratorio de Biotecnología, ambos de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), y del Centro Nacional de Innovaciones Biotecnológicas de Costa Rica. Esto le permitió a Daniel avanzar en la investigación e iniciar la validación de un proceso innovador en la extracción de bromelina que pudiera ser protegible por una patente.

A fines de 2013, el Sistema de Banca para el Desarrollo de Costa Rica seleccionó a Reutipiña y premia la iniciativa con un capital no reembolsable de USD 50 000, con el objetivo de pasar a la etapa de escalamiento de la enzima. En ese mismo periodo, varios inversionistas nacionales y extranjeros, empiezan a interesarse en el proyecto y contactan a Daniel. Después de muchas negociaciones y acompañado por asesores de la UNA-INCUBA, se decidió firmar un acuerdo de confidencialidad con la red de ángeles inversionistas Ícaro,[8] la cual le ofrecía invertir en Reutipiña una suma cercana a los USD 3 000 000. La condición inicial establecía que la inversión se realizaría toda vez que el proceso de extracción de la enzima se pudiese proteger mediante patente. En la negociación, se estableció un plazo de un año a partir de la firma del contrato, plazo suficiente que le permitiría a Daniel validar su proceso.

[8] Ícaro hizo sus primeras inversiones a finales de 2013 y se constituyó como sociedad desde 2011, cuando comenzó a brindar capacitación a sus socios. Su edificio, en San José, alberga varios proyectos de emprendimiento. En cada uno han invertido hasta USD 800 000, con un total de inversión de USD 1.8 millones. Todos los proyectos que financia Ícaro están enfocados en gestión de tecnología de punta. Los proyectos que llegan hasta los inversionistas son parte del ecosistema de emprendimiento costarricense que comprende a las incubadoras de negocios de las universidades, organizaciones no gubernamentales y Gobierno, así como a las aceleradoras de empresas y organizaciones.

Ventajas competitivas de Reutipiña

Costa Rica cuenta con más de 40 000 hectáreas dedicadas a la actividad piñera. Se estima que se producen unas 300 toneladas métricas de rastrojo (residuo) por hectárea sembrada que genera más de 13 500 000 toneladas métricas de rastrojo aprovechable para producir nuevos materiales.

En Costa Rica, existen laboratorios especializados, como el Centro Nacional de Innovaciones Biotecnológicas, para realizar escalamientos industriales en el ámbito de planta piloto, y con esto estimar índices de calidad, rendimiento y costo de producción. Otra ventaja competitiva radica en que Reutipiña sería la primera empresa en América Latina dedicada a la producción de enzimas de origen vegetal como la bromelina y de otros bienes (fibra natural, láminas de cartón y *pellets*) a partir del aprovechamiento de un residuo agroindustrial.

La ubicación estratégica, la infraestructura y el transporte son elementos esenciales para invertir en Costa Rica, ya que posee ventajas comparativas que se fundamentan en un abundante suministro de agua, un sistema avanzado de telecomunicaciones y, además, tiene una extensa red de carreteras, dos importantes aeropuertos internacionales y tres terminales marítimas. También 90 % de electricidad es generada a partir de fuentes renovables (hidroeléctrica, geotérmica y eólica), con lo cual ofrece tarifas competitivas (USD/kWh), por cuanto el costo industrial de electricidad oscila entre USD 0.11 hasta USD 0.16 por kWh.

Las principales plantaciones de piña en Costa Rica se ubican en la zona norte del país (más de 50 % del total nacional). Esta es una región rural con indicadores económicos y sociales deprimidos y donde la mayoría de sus habitantes subsisten gracias a las fuentes de empleo generadas en el sector primario, ya sea por las grandes industrias piñeras, ya sea por los micros y pequeños productores de piña presentes en la zona. Reutipiña, al valorizar los desechos de la producción de piña, dinamizaría la economía de la región y generaría una importante cantidad de fuentes de empleos directos, pero, sobre todo, indirectos (tabla 1).

Tabla 1. Distribución de áreas para la producción de piña en Costa Rica (2014)

Región	Hectáreas	Porcentaje
Norte	21 575	51
Atlántica	11 675	28
Pacífica	8750	21
Total	42 000	100

Fuente: Cámara Nacional de Productores Piñeros de Costa Rica.

Análisis de la industria de la bromelina

La bromelina, al ser una enzima muy utilizada en las industrias médica, farmacéutica y alimenticia, es altamente demandada. Esta demanda ha provocado una interesante respuesta, puesto que algunas compañías se están dedicando a la producción y comercialización exclusiva de la bromelina, o en otros casos a la producción de enzimas de origen vegetal.

Una investigación de mercado exploratoria sobre las empresas extranjeras que producen y comercializan bromelina encontró que existen dos empresas que cuentan con una planta industrial de extracción de la enzima (Hong Mao Biochemicals y Enzybel International).

Se identificaron otras compañías que compran la bromelina cruda y actúan como intermediarias, por cuanto venden el producto más procesado a industrias farmacéuticas y alimenticias. La tabla 2 muestra la información en detalle.

Tabla 2. Compañías dedicadas a la producción y comercialización de bromelina

Empresa	País	Productos	Características generales
Hong Mao Biochemicals	Tailandia	Bromelina	Solo produce y comercializa bromelina
Enzybel Internacional	Bélgica	Bromelina, papaína, actinida, ficina y otras enzimas	Su planta de extracción de bromelina se ubica en Indonesia
Biozym	Alemania	Bromelina y otras enzimas	No tiene planta de extracción y comercializa la bromelina
BIO-CAT, Inc	Virginia y Minnesota (EE. UU.)	Mezclas de enzimas: bromelina y papaína	No tiene planta de extracción
Sigma-Aldrich	EE. UU.	Bromelina y otras enzimas	Distribuidor de reactivos y enzimas y comercializan la enzima cruda y purificada

Fuente: Elaboración propia según el plan de negocio de Reutipiña.

Mercado de la bromelina

La bromelina se importa actualmente en Costa Rica, y es utilizada como insumo para la elaboración de productos alimentarios y farmacéuticos por varias compañías, razón por la cual el país es un mercado potencial de la enzima. De acuerdo con datos recopilados por la Dirección General de Aduanas y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo de Costa Rica, la importación de enzimas al país, desde enero de 2012 hasta diciembre de 2013, fue de 784.12 toneladas, correspondiente a USD 8 966 934.86. Según el Instituto Nacional de Estadísticas, cerca de 90 % de esta partida corresponde a proteasas. En la tabla 3, se muestra el volumen de transacciones por año en dólares y toneladas métricas.

Tabla 3. Importación, valor y precio de proteasas en dólares (2010-2013)

Año	Importación	Valor
	(toneladas)	(millones USD)
2010	388 194	3.7
2011	414 067	4.3
2012	506 418	6.0
2013	277 705	2.9

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica.

La mayor demanda de bromelina en el mercado internacional se origina en naciones altamente desarrolladas como los Estados Unidos, Japón y la Unión Europea. De acuerdo con los datos de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, la América Latina es un mercado potencial de gran interés, ya que países como México, Colombia, Chile y Brasil no producen bromelina. De hecho, en América Latina, no hay ninguna empresa dedicada a la producción de la enzima. La tabla 4 muestra los principales países que importan enzimas para usos médicos, farmacéuticos o alimenticios.

Tabla 4. Datos de importación de enzimas según país (2012)

Países	Importación (toneladas)	Valor (millones de USD)	Distancia media de los países suplidores (km)
Estados Unidos	65 472	727.0	8284
Alemania	31 263	389,1	2.911
Países Bajos (Holanda)	35 967	233.3	2276
Francia	21 703	230.0	2.112
China	11 490	179.6	7.711
Bélgica	15 361	138.2	1.867
Brasil	13 039	134.6	9523
Dinamarca	17 181	133.8	5017
Japón	5241	126.5	8398
Reino Unido	12 529	123.0	2695

Fuente: Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica.

Proyecciones para Reutipiña

Daniel Méndez, juntamente con su equipo de asesores, había elaborado la hoja de ruta con el objetivo de poner en marcha y consolidar su proyecto. Las actividades definidas se detallan a continuación.

- Establecer canales de negociación con los productores, que permitieran asegurar una provisión de materia prima (rastrojos) constante y la fijación del precio adecuado para la organización. Esto se pretendía lograr con la ayuda de la Cámara Nacional de Productores y Exportadores de Piña y la Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña.
- Diseñar e implementar el proceso de logística para la recolección de los residuos en las diferentes fincas. Para esto, se realizaría un contrato entre los productores y Reutipiña.
- Instaurados los mecanismos de recolección de la materia prima, se pretendía involucrar a las comunidades de influencia directa para asegurar su participación en el proceso de recolección y transporte de estas biomasas a la planta de Reutipiña.
- De acuerdo con el plan de negocios de Reutipiña, se procuraba, en primera instancia, construir una planta de extracción de bromelina con la maquinaria y el equipo necesario para procesar 20 toneladas métricas de tallo de piña cada dos días, capaz de producir 1500 kg de bromelina cruda por mes. La inversión inicial requerida para la construcción de dicha planta ascendía a los USD 2 700 000. Dicha inversión incluía el equipo tecnológico necesario para el procesamiento de los desechos de la piña.
- La ubicación de esta planta sería en la zona de San Carlos (norte de Costa Rica), debido a que en ella se encuentra más de 51 % de área destinada a la siembra de piña. Se proyectaba construirla en este punto estratégico, ya que con esto se facilita el transporte de residuos y se disminuirían los costos relacionados.

Se contemplaba para la planta de Reutipiña un diseño que incluyera los siguientes aspectos: 1) áreas de almacenamiento, 2) áreas de transporte, 3) conveniencia y accesibilidad operacional, 4) salud y seguridad ocupacio-

nal, 5) disposición adecuada de otros subdesechos y 6) una futura expansión.

Según los aspectos antes mencionados, se estimaba que para toda la instalación se iba a requerir un terreno de 1000 m^2, de los cuales 300 m^2 serán destinados a la entrega de materias primas e insumos, 200 m^2 para la disposición de desechos y 500 m^2 para la instalación de los equipos de proceso y áreas administrativas.

Conforme avanzaría la demanda de la enzima, fibra natural y *pellets* de alimentación, se proyectaba, a largo plazo, ampliar la planta de producción o construir otra planta, ya sea en la zona atlántica, ya sea en la pacífica, que generaría más de 250 empleos de manera directa y 1000 de manera indirecta.

A su vez, se tenía previsto incorporar nuevos productos innovadores, siguiendo con la línea del aprovechamiento del rastrojo de piña, que generarían más empleos. Las proyecciones de Reutipiña revelan una producción y venta mensual de 1500 kg de bromelina cruda y 5000 kg de fibra seca. El precio al que se comercializaría la enzima es de USD 2000 por kilogramo (lo que se cotiza en el mercado internacional) y la fibra se vendería a USD 30 por kilogramo. Los datos mostraban un ingreso mensual proyectado de USD 3 150 000 para el primer año de operaciones. Por su parte, la estructura de costos que se planteada en el presupuesto de efectivo indicaba que estos rondan 91 % del total del ingreso neto, es decir, se podría esperar una utilidad neta de 9 % sobre el total de los ingresos mensuales, lo cual ascendería a USD 283 500. Se esperaría, entonces, una utilidad neta anual próxima a los USD 3 400 000 en el primer año de operaciones de Reutipiña.

Decisión final de los inversionistas

Pese a un panorama tan positivo, los inversionistas de Ícaro habían condicionado una eventual inversión, siempre y cuando el proceso de extracción de bromelina desarrollado por Daniel pudiera ser protegible por medio de una patente. Esto garantizaría que la bromelina extraída por Reutipiña tendría una mayor actividad enzimática y por tanto mejores condiciones para negociar precios más competitivos.

Las negociaciones previas con los inversionistas habían establecido un aporte de USD 3 000 000 para Reutipiña a cambio de una participación de 45 % sobre el capital de la empresa. Esto le permitía a Daniel seguir teniendo una participación mayoritaria y el control principal sobre su proyecto.

Sin embargo, en abril de 2014, Daniel recibió una respuesta inesperada por parte de los inversionistas de Ícaro. Después de una espera de más de un año, la validación del proceso demostró que no se podría proteger mediante patente, lo cual fue suficiente para desmotivar a los inversionistas y decidir no invertir en Reutipiña.

Enzima bromelina y otros productos generados del rastrojo de la piña

La bromelina de tallo (EC 3.4.22.32) es una enzima perteneciente a las proteasas, que se encuentra en los órganos de plantas de piña. Esta enzima es demandada por sus aplicaciones con fines alimentarios, terapéuticos y farmacéuticos, ya que se utiliza como medicamento al emplearse como antiinflamatorio digestivo, en la formación de vacunas y para el tratamiento de tumores.

Se ha descrito que esta enzima muestra varias acciones farmacológicas, tales como el aumento de la absorción de medicamentos, la utilización en tratamientos de desórdenes digestivos y en la formulación de vacunas para enfermedades virales. También posee propiedades naturales, como antiedematosas, antiinflamatorias, antitrombóticos y fibrinolíticas. Conjuntamente, se ha demostrado la posible actividad antitumoral de cisteína-proteasas, como la bromelina contenida en la piña, en cinco tumores trasplantables de ratón: 1) leucemia p-388, 2) carcinoma pulmonar de Lewis, 3) adenocarcinoma-755, 4) sarcoma-37 y 5) tumor ascítico de Ehrlinch, y como inhibidor en la proliferación de tumores cerebrales. En la industria de alimentos, la bromelina se utiliza, entre otras cosas, para suavizar la carne, y en la industria cervecera para reducir la opacidad de la bebida durante el proceso de enfriamiento.

De una hectárea de piña, se obtienen alrededor de 52 toneladas métricas de raíz, la cuales se aprovechan para generar un tipo de abono orgánico, y también para incorporar al suelo, debido a que cuenta con los nutrientes

necesarios para enriquecerlos. Además, se generan 52 toneladas métricas de tallos, de los cuales, mediante un protocolo diseñado por Reutipiña, se extrae la bromelina. Esta enzima se vende actualmente a un precio promedio de USD 2000 por kilogramo en estado crudo.

Después de este proceso se obtiene un residuo fibroso, el cual se utiliza a fin de producir alimento (*pellets*) para el ganado vacuno. Luego se concluye el procesamiento de las hojas, que representa, la mayor cantidad de residuos en una hectárea con 156 toneladas métricas. A partir de esta biomasa y del proceso mecánico y químico, se genera fibra natural y nanocelulosa, la cual en los últimos años se visualiza como el acero del futuro (figura 1).

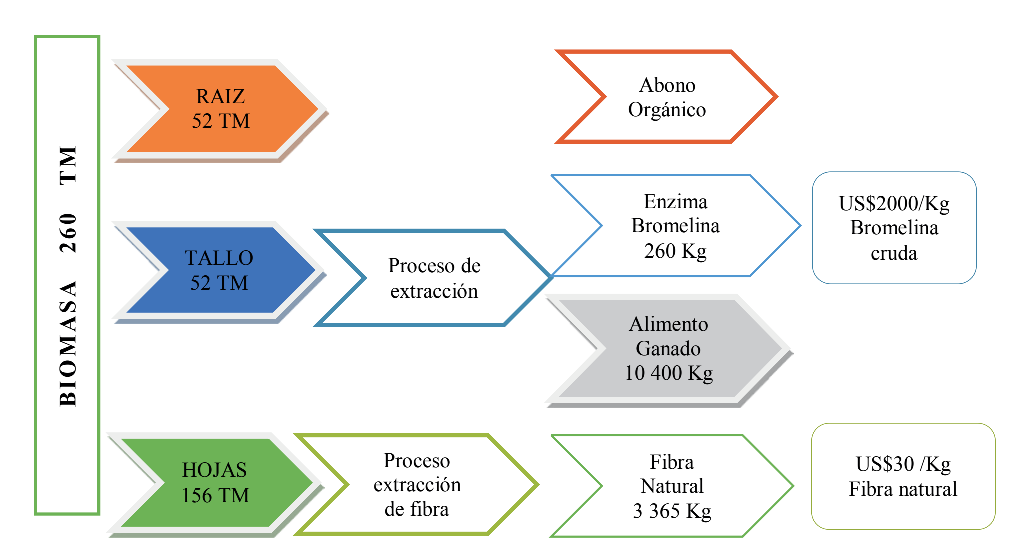


Figura 1. Procesamiento de los rastrojos en la planta de Reutipiña.

Fuente: Elaboración propia según datos del plan de negocios de Reutipiña.

Curva de valor para el proyecto Reutipiña

La curva de valor es una figura que permite identificar cuándo un proyecto emprendedor, producto o servicio presenta elementos claros de innovación. Es una herramienta que considera diferentes variables establecidas por la industria y compara de manera gráfica un proyecto particular (en este caso Reutipiña) con sus competidores. Si las figuras muestran resulta-

dos muy diferentes, se podría concluir que el proyecto analizado presenta elementos de diferenciación e innovación. En el caso del proyecto Reutipiña, la curva de valor mostró los siguientes resultados (figura 2).

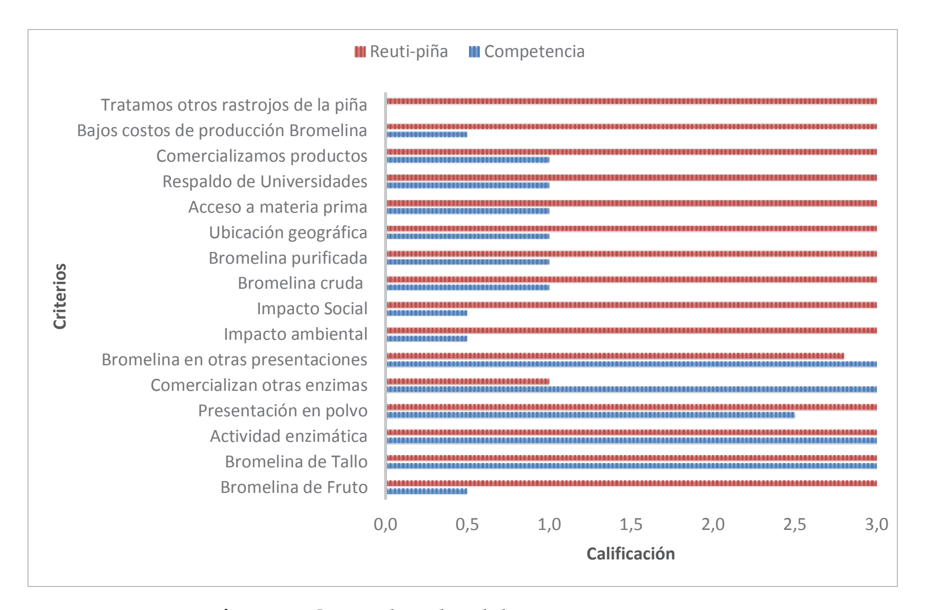


Figura 2. Curva de valor del proyecto Reutipiña

Fuente: Elaboración propia según datos del plan de negocios de Reutipiña.

Entre los aspectos más relevantes que le permiten a Reutipiña diferenciarse respecto de la competencia, se destacan:

- El impacto ambiental potencial que generará a las comunidades de influencia directa.
- El impacto social por medio de la activación de la economía local mediante la generación de empleos.
- Ubicación geográfica de la planta de producción (muy cerca de las plantaciones), lo cual reduce una serie de costos.
- Ubicación geográfica de Costa Rica con relación a los principales compradores de bromelina.
- La valoración económica que se le otorga al residuo.
- Acceso a una gran cantidad de materia prima (tallos).

- Respaldo de centros de investigación de la Universidad Nacional de Costa Rica y de centros de investigación externos.
- Diseño de método de bajo costo si se compara con otros que utilizan solventes orgánicos como etanol, el cual es un reactivo que representa un alto costo.

Importaciones de enzimas en el mundo en 2012

En la figura 3, se observa que el mayor importador de enzimas en el ámbito mundial son los Estados Unidos, seguido de países europeos, asiáticos y latinoamericanos como Brasil. Los Estados Unidos y Brasil, los mayores importadores de enzimas en el continente americano, representan las naciones más lejanas de los países suplidores de estas enzimas. Esto sucede debido a que, en América, existen muy pocas industrias dedicadas a su producción; los mayores productores se encuentran en países asiáticos como Tailandia.

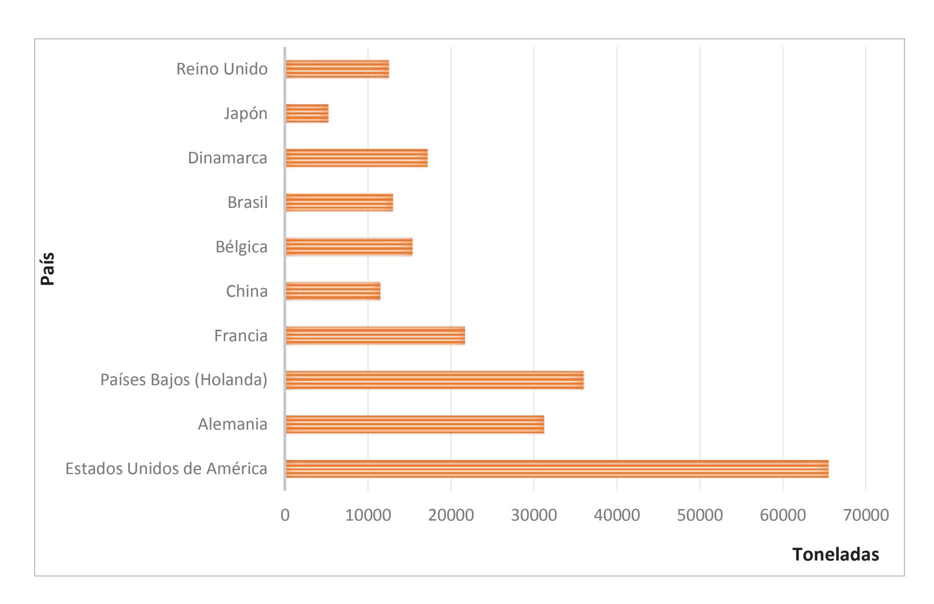


Figura 3. Importaciones de enzimas en el mundo durante 2012 (en toneladas)

Fuente: Elaboración propia según datos del plan de negocios de Reutipiña.

Referencias

Alcaraz Rodríguez, R. (2006). *El emprendedor de éxito*. México: Mc-Graw Hill.

Barringer, L. (2005). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*. Ireland: Pearson.

Casson, M. (2009). *The entrepreneur: An economic theory*. Oxford: Martin Robertson.

Davidsson, P. y Wiklund, J. (1991). Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *24*(4), 81-99.

Landström, H. (2000). *Pioneers in entrepreneurship and small business research*. Nueva York: Springer.

McClelland, D. C. (1994). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (6.ª ed.). Barcelona: Deusto.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, *16*(1), 1-25.

Peralta, J. (2014). Retos del emprendimiento en América Latina. Recuperado de http://www.pitchbull.com/wisdomcave/retos-del-emprendimiento-en-latinoamerica/

Reyes, M. (2012). *Lo que Centroamérica puede hacer para que el emprendimiento dinámico apoye a su crecimiento*. Santiago de Chile: Banco de Desarrollo de América Latina.

Stevenson, L. y Gumpert, D. (1985). *El corazón del emprendimiento*. México: Mc-Graw-Hill.

CASO 4.
Crisis financiera en la atención materna: caos del sistema de salud

Gregorio Martínez-Ozuna[9]
Vanessa Vizcarra Munguía[10]

Cuida de los pequeños gastos;
un pequeño agujero hunde un barco.
Benjamin Franklin

La señora Graciela Pacheco se encontraba internada en un hospital privado, acompañada de su esposo Francisco López. Cuando el médico especialista acudió a valorarla, determinando que la gravedad de su situación requería actuar con urgencia ante una complicación del parto que dos horas antes había tenido la paciente. En este momento, ya era inminente el riesgo de *shock* hemorrágico y se procedió a cirugía urgente para amputarle su matriz. Dos horas más tarde, Graciela pasó a sala de recuperación. Francisco fue informado de la complicación repentina y dio su consentimiento para

[9] Escuela Nacional de Medicina del Tecnológico de Monterrey (Monterrey, México). gmo@itesm.mx
[10] Escuela Nacional de Medicina del Tecnológico de Monterrey (Monterrey, México). vlvm@gmail.com

la intervención de urgencia, parecía que la situación había sido resuelta. Sin embargo, durante la madrugada comenzó de nuevo la angustia y los médicos le informaron que Graciela no evolucionaba favorablemente, por lo que tendría que recibir atención en una unidad de cuidados intensivos (UCI), pero que desafortunadamente el hospital no contaba con este servicio, por lo que debía decidir el traslado urgente a un hospital de especialidades. Para ese entonces, Tomás, el hermano de Francisco y Felipe y su compadre que trabajaban con él en la misma empresa llegaron a hacerle compañía, y le habían recordado que gracias a su trabajo contaban con un seguro de gastos médicos mayores. Francisco inmediatamente realizó un par de llamadas a su jefe y a su empresa, con lo que logró realizar el traslado de Graciela de manera inmediata a un hospital privado de mayor capacidad resolutiva con la tecnología requerida para atender el estado crítico poshemorrágico de su querida esposa.

La complicación del parto que ahora enfrentaron pone en grave riesgo la vida de Graciela, además de tener un impacto económico catastrófico, ya que la cuenta del hospital y los médicos crecía en forma desmedida durante cada hora que pasaba en la UCI, y la aseguradora les explicó que ya no cubrirían los siguientes gastos de hospitalización, porque se había terminado la suma total asegurada de su póliza (seguro médico), y su esposa aún continuaba en cuidados intensivos. Francisco tramitó urgentemente un préstamo en su empresa que resultó insuficiente y ahora, desesperado, trataba de conseguir mayor ayuda financiera de sus familiares explicándoles la gravedad de la situación.

Contexto de la familia López

Francisco tomó un descanso para poder ordenar sus ideas y tomar decisiones. Empezó a rememorar los meses previos en que enfrentaron las decisiones que los llevaron a este día trágico. A sus 28 años, trabajaba como chofer en una empresa cervecera de Guadalajara, su sueldo fijo mensual era de tres salarios mínimos, lo cual le permitía rentar una casa pequeña en la colonia Alianza, al oriente de Guadalajara. Casado con Graciela de 26 años, había procreado con ella dos hijas: Laura y Alejandra de 2 y 1 año, respectivamente, y ahora esperaban con alegría el nacimiento de su primer hijo varón para el mes de mayo de 2016. Esto representaba un suceso de

alegría para él y su familia, pero al mismo tiempo una preocupación por recibir una mejor atención médica, y el gasto económico que eso significaba. Francisco veía que Graciela gozaba de buen estado de salud, realizaba las labores cotidianas del hogar, había tenido un buen desarrollo de su embarazo y asistía regularmente a su clínica familiar; solo refería mareos ocasionales y náuseas, sin complicaciones aparentes. Sin embargo, al salir a caminar a diario por las tardes, platicaba frecuentemente con ella acerca de la atención médica que recibió en el hospital del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en sus anteriores embarazos; ella se sintió maltratada por el personal, ya que la habían dejado sin comer y con frío por muchas horas, además que solo eran estudiantes quienes la atendían y no tuvo supervisión de especialistas. Por lo que Graciela no estaba satisfecha, decidieron que esta vez debería ser diferente e irle mejor. Así que, a pesar de que Francisco no ganaba mucho, y su empresa lo había afiliado al IMSS y a un Seguro de Gastos Médicos Mayores, decidieron pagar un "paquete de maternidad" en un hospital privado cercano a su casa. Sabían que esto representaría un gasto extra, por lo que acordaron hacer un ahorro para cubrir los costos del nacimiento de su bebé.

La familia de Francisco López Sánchez, quien tenía 28 años, estaba constituida por Graciela Sánchez de 26 años y sus hijos Laura y Alejandra de 4 y 1 año, respectivamente. Como obrero, rentaba una casa pequeña en una colonia periférica, al oriente de Guadalajara. Francisco laboraba desde hacía un año como chofer de la cervecería Minerva, y su salario fijo era de tres salarios mínimos por mes.

En relación con la atención a su salud, su empresa lo afilió al Seguro Social y a un seguro de gastos médicos mayores.

Paquete de maternidad: opción para contener los costos

Cuando se aproximó la fecha de parto, Francisco decidió ir al sanatorio Santa Cigüeña, ubicado en la periferia de la ciudad. A su llegada solicitó a la encargada más información acerca de los beneficios que obtendría, los gastos no cubiertos, la forma de pago y cantidad que adeudaba del paquete adquirido. A lo cual ella le comentó: "El paquete de maternidad consiste en incorporar de manera integral los honorarios del profesional de la sa-

lud, recursos materiales utilizados e insumos relacionados con la atención de su esposa y su hijo". Además, le entregó una lista de lo que se incluiría:

- Honorarios médicos del ginecólogo, anestesiólogo, pediatría y ayudante (cesárea)
- Sala de cirugía mayor por dos horas (cesárea)
- Sala de labor por dos horas (parto normal)
- Sala de expulsión
- Sala de recuperación
- Electrocauterio
- Monitor general por dos horas
- Cuna térmica para recién nacido cuatro horas
- Consumo de oxígeno por una hora
- Oximetro de pulso por dos horas
- Uso de aparato de anestesia, equipo de bloqueo y bomba de infusión
- Materiales y medicamentos utilizados durante el procedimiento
- Tres alimentos por día

No incluía:

- Complicaciones del parto o cesárea
- Estudios de laboratorio
- Noche extra

Beneficios de obtener un paquete:

- Pago diferido a meses sin intereses
- Contener costos por la atención
- Gasto total integrado (hospital, médicos y medicinas)

El costo del paquete de maternidad:

- Parto MXN 8500
- Cesárea MXN 15 550.00

Aunque Francisco no comprendió varios términos médicos, le pareció que había tomado una buena decisión al comprar este paquete, por la emoción que le embargaba pensar que ahora sí su apellido López Sánchez iba a tener continuidad y Graciela por fin tendría una atención médica de mayor calidad y confort.

El parto

Eran las seis de la tarde del 24 de mayo de 2006, cuando Graciela, como ya sabía de los dolores de parto por sus embarazos previos, pensó que ya había llegado la hora, por lo que le pidió a su esposo que la acompañara al sanatorio para su revisión.

Al llegar Francisco y Graciela, llamaron a la recepcionista a quien le explicaron que ya traía contracciones y ella inmediatamente llamó por teléfono al médico de guardia. Del fondo del sanatorio apareció un médico joven con una bata blanca, quien hizo pasar a Graciela al consultorio, donde una enfermera le dio una bata para que se cambiara de ropa. La recostó en una mesa de exploración, realizó la evaluación toco-quirúrgica, el tacto vaginal y la frecuencia cardiaca del bebé. El médico le dijo que estaba en la fase latente del trabajo de parto, por lo que pasaría a un área especial del sanatorio para labor de parto donde le aplicarían líquidos intravenosos y continuarían la vigilancia del descenso del bebé. Un par de horas más tarde el médico indicó a la enfermera que la llevara a la sala de expulsión donde realizaría el trabajo de parto y nacería su bebé.

Mientras tanto Francisco proporcionaba información en el área de admisión y entregaba comprobantes de pago realizados durante los meses previos, por la cantidad de MXN 7200.00, por lo que solo le restaba pagar el remanente de MXN 1300. Cuando terminó de cubrir todos los requisitos, se fue a la sala de espera y se quedó semidormido por un rato entre el salir y entrar de pacientes.

Por otra parte, en la sala de expulsión, como a las diez de la noche, Graciela dio a luz a su bebé de nombre Mateo, quien se hacía presente con el llanto de recién nacido, al tiempo que el médico y la enfermera le aspiraban sus flemas de la nariz y boca y le ponían gotas antisépticas en sus ojos. Estas fueron sus primeras señales de vida que para Graciela y Francisco eran motivo de gran felicidad, a pesar de los dolores que ella sufría por las contracciones posparto en su matriz.

Unos pocos minutos más tarde, posterior a la expulsión de la placenta y a las maniobras de revisión y masaje uterino, Graciela comenzó a sentirse muy mal, le bajo la presión arterial y pareció desmayarse. La enfermera se dio cuenta de que algo iba mal y se alarmó, por lo que llamó de inmediato al médico tratante, quien se encontraba aún en la sala de toco-cirugía, escribiendo la historia clínica y hojas del recién nacido. El médico acudió para evaluar la situación y observó que la matriz no se estaba contrayendo en forma normal y, al realizarle una revisión ginecológica, pudo observar una abundante hemorragia (Graciela se estaba desangrando muy rápido), por lo que se activó de inmediato un protocolo de emergencia y solicitó pruebas urgentes de sangre para transfundirle un paquete de esta, mientras ya había iniciado la aplicación de unidades de plasma y líquidos, y al mismo tiempo buscaba localizar a otro médico especialista para apoyarse en el manejo de la emergencia, ya que el caso había pasado a una etapa de extrema gravedad para la vida de Graciela.

Cuando llegó el médico especialista, vio la gravedad de la situación y determinó la necesidad de realizar histerectomía de urgencia (amputar la matriz). En el transcurso de las siguientes dos horas, terminó con éxito la cirugía y Graciela pudo ser trasladada al área de recuperación. Francisco fue informado de la complicación repentina y dio su consentimiento de la cirugía de urgencia, se sentía muy angustiado, pero afortunadamente la situación había sido resuelta, aunque era necesario esperar la evolución de esta etapa crítica y la respuesta del organismo de la joven madre. Un poco más tarde, ya de madrugada, comenzó de nuevo la angustia para Francisco. Recibió el parte de los médicos que le comentaron que su esposa no progresaba favorablemente y requería trasladarse a recibir atención especializada a una UCI, la cual no se disponía en ese hospital (un hospital privado de primer nivel). Para ese entonces, su hermano Tomás y Felipe el compadre de Francisco que trabajaba en la misma empresa llegaron a

hacerle compañía y le habían recordado que contaban con un seguro de gastos médicos mayores. Por lo que Francisco realizó un par de llamadas a su jefe de la empresa, quien de inmediato le brindó apoyo y él pudo conseguir el traslado de manera inmediata de su esposa a un hospital privado de tercer nivel (equipado con la infraestructura necesaria) para atender el estado crítico de su esposa.

Francisco estaba desesperado y confundido de cómo enfrentaría esta situación; pidió a su hermano y su compadre se arreglaran con el administrador del hospital, mientras que él realizaba trámites de traslado urgente y acompañaba a su esposa en busca de atención especializada que detuviera el grave deterioro de la vida de Graciela. Para entonces, un evento que parecía resuelto en términos financieros había incrementado los gastos por las complicaciones presentadas, aun sin contemplar el traslado en ambulancia al centro de atención especializado, que agregaría MXN 2500 al desembolso de todos los gastos del primer hospital y lo que viniera de gastos por parte del nuevo grupo médico que los recibiría en unos minutos.

El doctor Iván Rodríguez solicitó la ambulancia y acompañó a Francisco y a Graciela hasta el Hospital Carolina. A su ingreso, el doctor Alberto (médico a cargo del servicio de urgencias) ya estaba enterado de la llegada de esta emergencia. Valoró el estado grave y decidió su internamiento a la UCI adultos, pidiendo apoyo de interconsulta a cardiología y el médico intensivista, ya que la paciente estaba ingresando en condiciones críticas con un pronóstico muy poco alentador de sobrevivir.

Aunque la noche parecía tranquila, Graciela no presentaba signos de mejora, por lo que el médico a cargo decidió una revaloración por un nuevo equipo médico multidisciplinario (ginecología, cardiología, cirugía general, intensivista). Al amanecer, habían tomado una decisión: era necesario volver al quirófano para una tercera intervención (en menos de veinticuatro horas, una tercera cirugía) para valorar áreas de sangrado no contenido aún, porque no se observaba mejoría en sus condiciones de salud. Esa noche Francisco nuevamente se enfrentaba con un dilema financiero, ya que fue informado de que tenía que dejar un depósito de MXN 10 000 como parte de las políticas de admisión al hospital privado. En el periodo de espera para que la aseguradora aprobara la cobertura de este evento médico,

pidió ayuda a su hermano y su compadre, y ambos corrieron a reunir esa cantidad y salvaron este requisito económico.

El 25 de mayo de 2006, a las 7:00 a. m., los médicos comenzaron el acto quirúrgico y detectaron que nuevamente el sangrado provenía de la cavidad abdominal, por lo que decidieron ligar arterias, hacer lavado quirúrgico, transfundieron más unidades de sangre y soluciones intravenosas. Al término de la cirugía, el doctor Román comentó a Francisco la extrema gravedad del estado de salud de su esposa y de las probables complicaciones que deberían esperar en las próximas horas. Francisco escuchó con atención y se fue casi desmayado a la sala de espera a descansar un poco, sabiendo que ese día no podría acudir a su trabajo. Apenas se había sentado cuando recibió la visita del personal administrativo de la aseguradora, que le solicitó llenar los formatos correspondientes para iniciar el trámite de aviso de accidente o enfermedad.

El departamento de caja del Hospital Carolina realizó un corte por la tarde y, como la cuenta ascendía a MXN 80 000 00/100 MN, Alicia (jefe del departamento) llamó de inmediato a la doctora Yuridia (médico dictaminador de la aseguradora) y preguntó acerca de la cobertura del seguro. Por la noche, la doctora Yuridia dio el dictamen de pago directo (el cual indicaba que los gastos erogados durante su hospitalización quedarían a cargo de la aseguradora, quedando solo a cargo del asegurado el deducible o coaseguro correspondiente, así como los gastos no cubiertos).

Los costos de la decisión

Durante los siguientes años Francisco tuvo que solventar varios gastos no contemplados en un inicio, como son:

- Pago por concepto de histerectomía
- Pago de traslado en ambulancia
- Pago de deducible o coaseguro
- Pago de gastos no cubiertos por la aseguradora (tabl 1).

Tabla 1. Costos por concepto de gastos hospitalarios o traslados

Concepto	Cantidad (MXN)
Costo del paquete de maternidad	8500
Costo del hospital que no incluye el pago por la atención del parto (histerectomía y hospitalización)	12 000
Costo del traslado en ambulancia del sanatorio Santa Cigüeña al Hospital Carolina	2500
Gastos no cubiertos por la aseguradora como artículos de aseo personal	11 500
Monto por concepto de deducible	3000
Monto por concepto de coaseguro (tope MXN 15 000)	15 000
Total	52 500
Promedio semanal por hospital en UCI	150 000
Total acumulado	1 500 000

Financiamiento y mecanismos de pago en el sistema de salud público y privado

Francisco contaba con seguridad social y con Seguro de Gastos Médicos Mayores como un apoyo adicional y como parte de sus prestaciones laborales.

El Seguro de Gastos Médicos Mayores es un servicio que puede ser utilizado en cada enfermedad o accidente del asegurado, siempre y cuando cubra la parte proporcional correspondiente de deducible o coaseguro; existen algunas cláusulas que pueden anular parte de este monto, como parte de convenios entre particulares o empresas que contratan seguro colectivo para beneficios de sus empleados. El seguro social es una prestación de carácter obligatorio que deben pagar todos los patrones o empresas públicas o privadas para garantizar la atención en salud, en caso necesario.

Existen organizaciones de salud denominadas sanatorios, clínicas o hospitales que ofrecen servicios de salud de carácter privado, que cobran una cuota según padecimiento o por día de estancia hospitalaria según corresponda (figura 1).

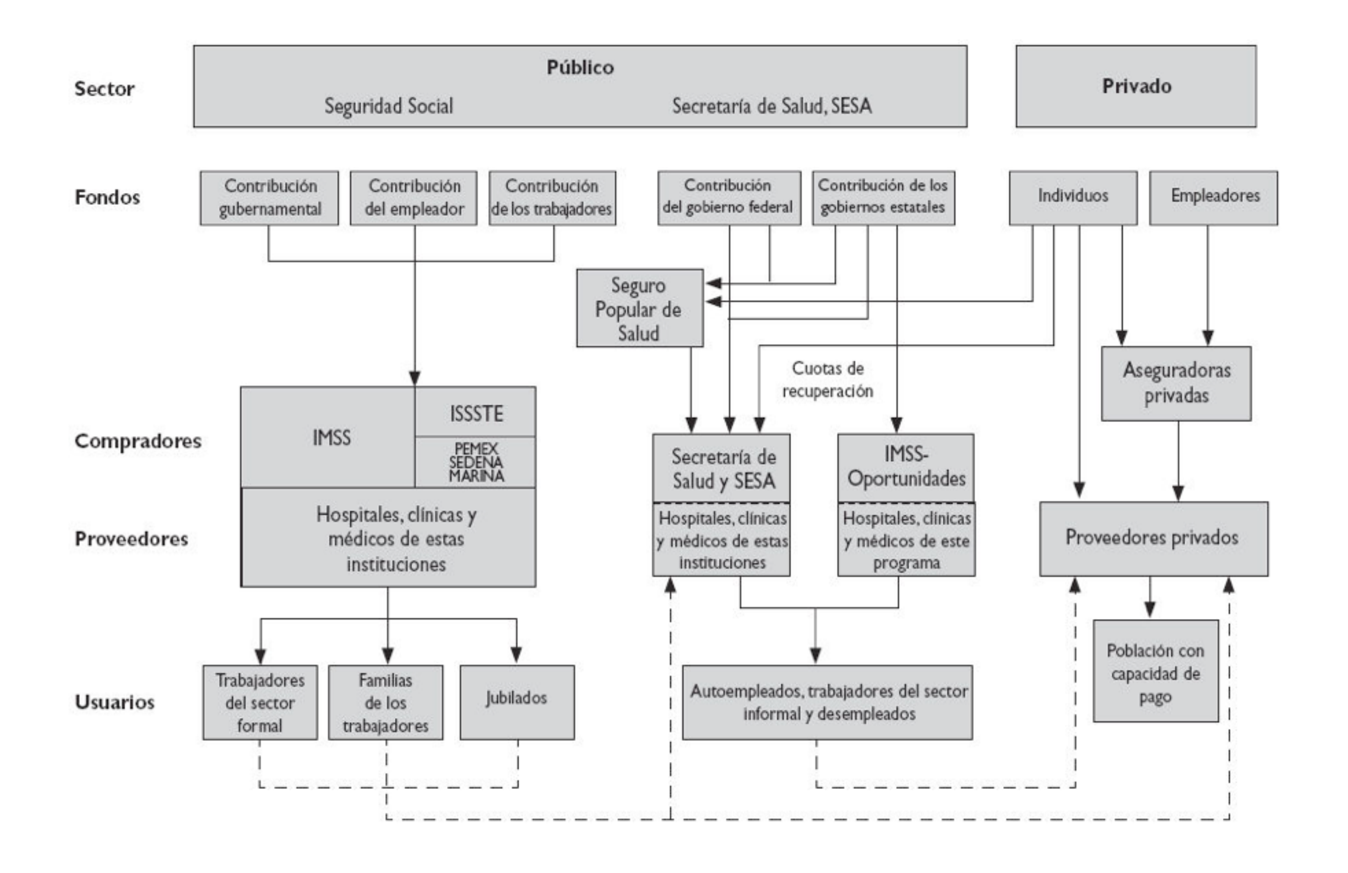


Figura 1. Distribución del gasto en salud.

Fuente: Elaboración propia.

Incremento de la cuenta hospitalaria

A partir de entonces, el promedio semanal fue de MXN 150 000, debido a que durante su hospitalización presentó algunas complicaciones médicas, tales como insuficiencia renal, manejo de cuidados intensivos, servicios de banco de sangre y laboratoriales, entre otros.

Dos meses después, Graciela parecía recobrar fuerzas para regresar a casa con su esposo e hijos, por lo que le dice a Francisco: "Gracias, mi amor, y no te preocupes por nada, Paco, lo importante es que me siento mejor que nunca, he sido atendida por los mejores médicos y en uno de los hospitales más reconocido de la ciudad".

Era tanta la felicidad de ver a su esposa recuperada que Francisco no tenía cara para externar su preocupación económica; para entonces, la cuenta hospitalaria había ascendido a MXN 1 500 000, y aunque la compañía donde laboraba había apoyado de todas las maneras posibles, entre las que destaca el apoyo con una póliza de excesos, la suma asegurada se había agotado y él no contaba con más recursos económicos para continuar solventando los gastos erogados por la atención en el Hospital Carolina.

Una vez más Francisco tendría que tomar otra decisión por la salud de su esposa. Él se preguntaba: ¿Cuál es la mejor decisión para evitar una crisis financiera? ¿Cambiarse nuevamente a un hospital de seguridad social y arriesgar la recuperación de Graciela o arriesgar todo el patrimonio familiar y evitarle mayores riesgos a su esposa?

Epílogo

Finalmente, Francisco decidió firmar pagarés en el Hospital Carolina para garantizar el pago de todos los gastos no cubiertos, los cuales aún continuaría pagando por varios años. Hasta el día de hoy, sigue día con día mermando su patrimonio familiar para no fallar en el compromiso establecido con el hospital, pero asimismo ha debido postergar los planes educativos de sus dos hijas mayores, mejoras a su vivienda y cancelar sus ahorros para el retiro.

Es una realidad cotidiana en los hospitales privados que las personas acudan por necesidades relacionadas con su salud; con frecuencia desconocen el impacto económico de posibles complicaciones clínicas y formas de administrar sus pólizas de seguros. Es ahí cuando nos enteramos de que tampoco los médicos y las enfermeras están entrenados para orientar a los pacientes y poder guiarlos por el camino correcto en aspectos de gestión financiera que les permitan saber cómo deben manejar sus gastos sanitarios catastróficos y evitar sus quiebras familiares.

Referencias

Gómez Dantés, O., Sesma, S., Becerril, V. M., Knaul, F. M., Arreola, H. y Frenk, J. (2011). Sistema de salud de México. *Salud Pública Méx*, *53*(2), 220-232.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) (s/f). ¿Qué es la OCDE? Recuperado de http://www.oecd.org/centrodemexico/publicaciones/OCDE%202015_Esp.pdf

Secretaría de Salud. Seguro popular. Recuperado de http://www.seguro-popular.salud.gob.mx/

Secretaría de Salud (2004). *Módulo de estimación de costos hospitalarios*. México. Recuperado de http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/documentos/DOCSAL7417.pdf

Durán Arenas, L., Aldaz Rodríguez, V., Hernández, Ramírez, L. del C. y García Valladares, L. A. (2010). Los seguros médicos privados en México: su contribución al sistema de salud. Recuperado de http://www.facmed.unam.mx/sms/temas/2010/03_mar_2k10.pdf

Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de las Instituciones Financieras. (CONDUSEF). Recuperado de http://www.gob.mx/condusef

CASO 5.
TLC Colombia-Unión Europea: negociando productos sensibles[1]

Lorena Andrea Palacios Chacón[2]
Estefanía Andrade[3]

Detrás de la leche europea

Entre 2000 y 2009, las exportaciones de la Unión Europea (UE) hacia países no miembros, correspondientes a leche en polvo descremada, representaron aproximadamente 21 % del total de las exportaciones mundiales, 29 % de las ventas de leche en polvo entera, 35 % de los quesos y 28 % de la mantequilla.[4] Asimismo, según el Examen de Política Comercial de la UE (2011) la producción de leche en la UE representaba el 13,5 % de su producción agrícola en 2009 (Examen de las Políticas Comerciales. WT/TPR/S/248/Rev.1), el producto de mayor participación, y el cual era uno de los prin-

[1] Una parte de este trabajo se llevó a cabo mientras la doctora Palacios trabajaba en la Universidad Sergio Arboleda de Bogotá. Las adecuaciones y la versión final se llevaron a cabo en su trabajo como profesora de tiempo completo de la Universidad del Norte.

[2] Escuela de Negocios de la Universidad del Norte (Barranquilla, Colombia). lorenapalacios@uninorte.edu.co

[3] Universidad Sergio Arboleda (Bogotá, Colombia). estefa713@hotmail.com

[4] Cálculos de los autores a partir de cifras históricas 2000-2009 de Agricultural Outlook 2014-2023-2023.

cipales bienes agrícolas producidos por casi todos los países miembros de la UE.

La UE implementó una política de ayuda interna a estos productos más conocida como la Política Agrícola Común (PAC), creada en 1962, con el objeto de garantizarles buenos precios a los agricultores de la entonces Comunidad Económica Europea, la cual aumentó la producción de alimentos y garantizó la seguridad alimentaria en los países europeos que la conformaban (Comisión Europea, 2012).

La UE destinaba ayudas internas (incluso subvenciones a la exportación) al sector lácteo mediante la PAC para proteger los ingresos de los agricultores y ganaderos. Estas ayudas incluían programas para sostener precios ante una caída en los mercados y apoyo con el almacenamiento, la comercialización y el aseguramiento de la calidad de los productos y el desarrollo rural. Tal y como se observa en la tabla 1, en la UE el sector lácteo recibió aproximadamente, entre 2005 y 2009, €4744 millones por concepto de ayudas y transferencias del gobierno de la UE (Examen de las Políticas Comerciales. WT/TPR/S/248/Rev.1).

Tabla 1. Estimación de la ayuda interna a los productores de leche de la UE (millones de euros)

Año	2005	2006	2007	2008	2009
Millones de euros	11 748	8300	2207	1057	410

Fuente: Examen de las Políticas Comerciales. WT/TPR/S/248/Rev.1

Según Agricultural Outlook 2014-2023, en 2009, el sector lácteo de la UE contaba con 23.8 millones de vacas lecheras, cuya productividad media (2005-2009) era de 5.96 toneladas/vaca/año. En ese mismo año, la producción de leche sumó 148 millones de toneladas. Entre 2005 y 2009, este volumen había crecido aproximadamente menos de 1 % anual. El 91 %[5] de

[5] Cálculos de los autores a partir de cifras de la Consultora GIRA en su reporte *Gira Dairy Club 2011, The European Union Report*, base de datos financiada por el Fondo de Estabilización de Precios de la Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegán).

esta producción era adquirida como insumo por empresas de la industria de alimentos, tales como Nestlé, Danone, Arla Foods y Lactalis (Fedegán, 2013).

La UE acordó en 2008 la eliminación gradual del régimen de cuotas de producción[6] de leche que finalizaba en 2015, año en el cual los productores o los Estados miembros dejarían de pagar por exceder su cuota, por lo cual se pronosticaba un aumento en su producción que alcanzaría niveles de 151.4 millones de toneladas de leche (Prospects for EU Agricultural Markets 2008-2015, 2009) (*El Tiempo*, 2009). No obstante, en 2009, la UE continuaba siendo el mayor productor del mundo con 21 %, seguido de la India con 16 % y los Estados Unidos con 12 % (Agricultural Outlook 2014-2023).

Por su parte, en 2009, la cadena láctea era representativa dentro de la economía colombiana. La ganadería, correspondiente al eslabón primario de esta cadena, contribuía con 0.92 % del PIB nacional, 9.8 % del PIB agropecuario y 24.7 % del PIB pecuario (Consejo Nacional Lácteo, 2010). Por su parte, el eslabón industrial de la cadena láctea contribuyó aproximadamente con 3.48 % de la producción de la industria colombiana (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2014).

En cuanto a su aporte en la generación de empleo, en 2009, el eslabón primario generó 618 000 empleos directos e indirectos, mientras que la industria produjo 15 647, en 183 establecimientos de elaboración de lácteos, entre cooperativas y otras empresas privadas (Consejo Nacional Lácteo, 2010).

En total, Colombia contaba con 5.3 millones de vacas en ordeña, una productividad media de 1.36 toneladas de leche/vaca/año, una producción de 6.3 millones de toneladas de leche en 2009 (lo cual se traducía al puesto 18 y una participación de 1 % dentro de la producción mundial de leche) y un crecimiento promedio de 0.4 %, entre 2005 y 2009.

[6] El régimen de cuotas de producción, conocido como cuotas lácteas, fue un sistema diseñado para regular la producción de leche y productos lácteos, con el objeto de frenar la sobreproducción y evitar excedentes que no puedan ser exportados y la volatilidad en los precios.

La compra de leche directamente por la industria láctea representaba 41 % de la producida en Colombia (Consejo Nacional Lácteo, 2011) y en ese porcentaje sobresalían las cinco principales empresas: Colanta, Alpina, Alquería, Parmalat y Nestlé.

En cuanto a la política agrícola de Colombia, existía un mecanismo de estabilización de precios, con el propósito de enfrentar la variabilidad de los precios mundiales para algunos productos agrícolas, incluidos la leche y sus derivados, que aseguraba el ingreso a los productores, regulaba la producción nacional y evitaba la especulación de precios, además de promover las exportaciones (WT/TPR/S/265/Rev.1).

El Fondo de Estabilización para el Fomento de la Exportación de Carne, Leche y sus Derivados otorgó recursos financieros a los procesadores de lácteos (tabla 2).

Tabla 2. Recursos financieros otorgados por el FEP al sector lácteo colombiano

Año	2005	2006	2007	2008	2009
Millones de pesos colombianos	5000	5361	4837	7165	15 085

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, en Colombia, existió el programa *Agro, ingreso seguro*, que tenía como objetivo mejorar la competitividad del sector agropecuario nacional, proteger los ingresos de los productores que resultaran afectados ante las distorsiones derivadas de los mercados externos y reducir la desigualdad en el campo. El programa hacía uso de diversos instrumentos, como créditos a quince años, con plazos de gracia y asistencia técnica (WT/TPR/S/265/Rev.1). El promedio anual de recursos financieros otorgados por este programa equivalía a €12 millones.

Partiendo de la información anterior, la tabla 3 compara de forma resumida el sector lácteo colombiano con el de la UE.

Tabla 3. Indicadores en la producción de leche de Colombia *vs.* de la UE

Variable	Colombia	Unión Europea
Inventario de vacas en producción de leche (millones de cabezas)	5.3	23.9
Producción anual de leche (millones de toneladas)	6.3	148.3
Productividad (toneladas/ vaca/año)	1.2	6.1
Inventario de vacas por finca-promedio (vacas/ finca)	16	47

Fuente: Elaboración propia según Agricultural Outlook 2014-2023.

A partir de estos datos es posible observar que en el inventario de vacas en producción de leche y en productividad, la UE casi quintuplica a Colombia, mientras que la triplica en el inventario de vacas por finca.

Mercado de productos lácteos

Unión Europea

Respecto de los productos lácteos procesados en la UE, entre 2000 y 2009, las figuras 1-4 muestran el comportamiento de las principales variables.

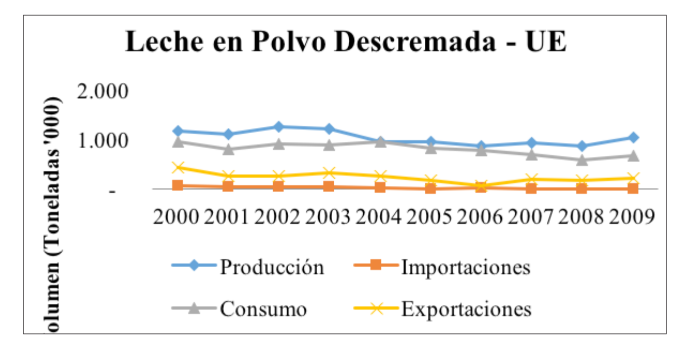


Figura 1. Comportamiento comercial de leche en polvo descremada en la UE (2000-2009, toneladas).

Fuente: Elaboración propia según Agricultural Outlook 2014-2023.

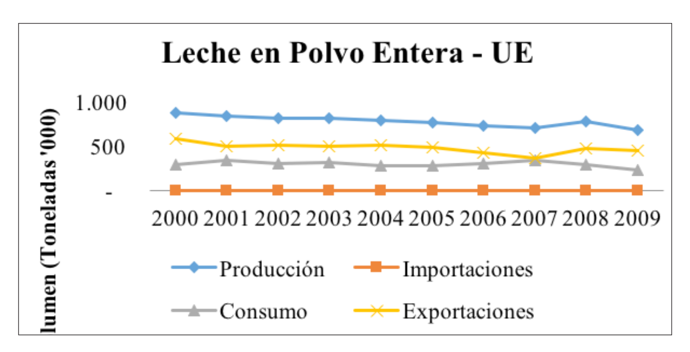


Figura 2. Comportamiento comercial de leche en polvo entera en la UE (2000-2009, toneladas).

Fuente: Elaboración propia según Agricultural Outlook 2014-2023.

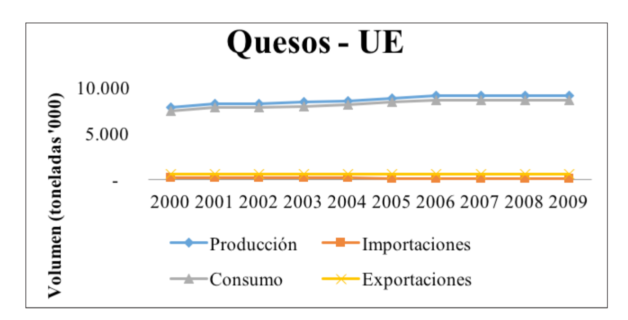


Figura 3. Comportamiento comercial de quesos en la UE (2000-2009, toneladas).

Fuente: Elaboración propia según Agricultural Outlook 2014-2023.

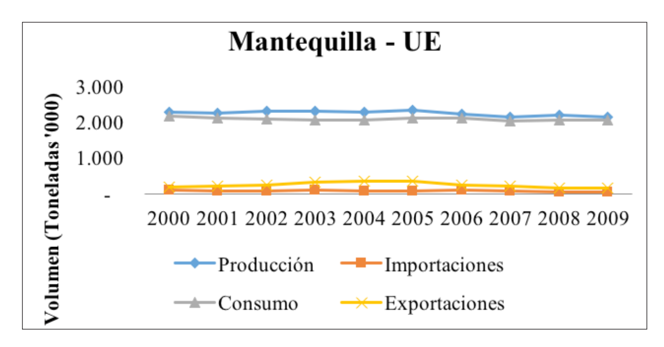


Figura 4. Comportamiento comercial de mantequilla en la UE (2000-2009, toneladas).

Fuente: Elaboración propia según Agricultural Outlook 2014-2023.

Como se observa, destacan el incremento en la producción y el consumo de quesos (+17 %). Por su parte, la variable que presentó mayor descenso en los cuatro productos fueron las importaciones. La UE era un exportador neto de productos lácteos y una zona totalmente autosuficiente en productos lácteos, que presentaba excedentes, especialmente de leches en polvo, debido a que entre 2005 y 2009 exportaba 22 % de la leche en polvo descremada producida y 67 % de la leche en polvo entera.

Aunque existía un fuerte comercio en la UE, los principales mercados destino de las exportaciones de lácteos europeos en 2009 fueron los Estados Unidos y Canadá en quesos, así como Rusia, China, países del sudeste asiático como Japón e Indonesia, y países del Oriente Medio y norte de

África, como Arabia Saudí, Argelia y Egipto, en productos como leche en polvo descremada y entera y mantequilla.[7]

Colombia

Respecto de los productos lácteos colombianos, entre 2000 y 2009, las figuras 5-8 muestran el comportamiento de las principales variables.

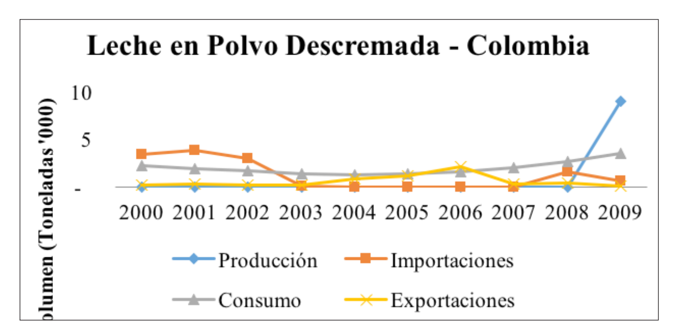


Figura 5. Comportamiento comercial de leche en polvo descremada en Colombia (2000-2009, toneladas).

Fuente: Elaboración propia según Agricultural Outlook 2014-2023.

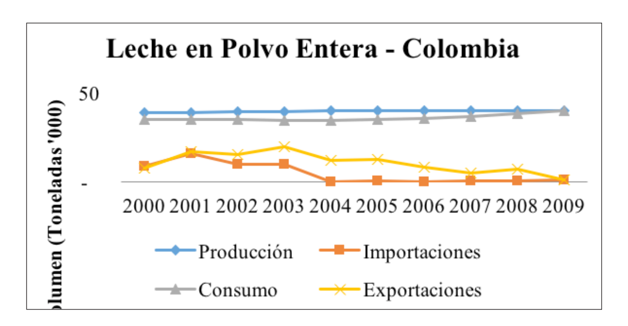


Figura 6. Comportamiento comercial de leche en polvo entera en Colombia (2000-2009, toneladas).

Fuente: Elaboración propia según Agricultural Outlook 2014-2023.

7 Cálculos de los autores a partir de cifras de Trade Map.

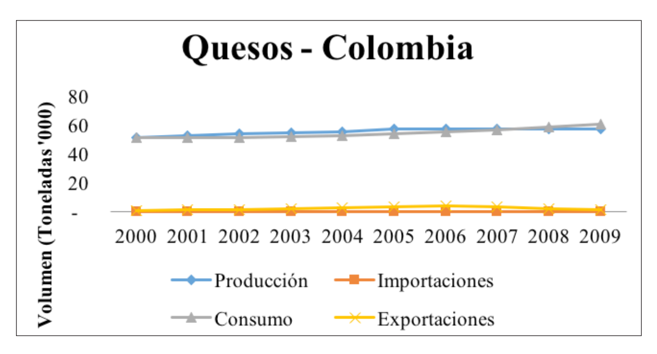


Figura 7. Comportamiento comercial de quesos en Colombia (2000-2009, toneladas).

Fuente: Elaboración propia según Agricultural Outlook 2014-2023.

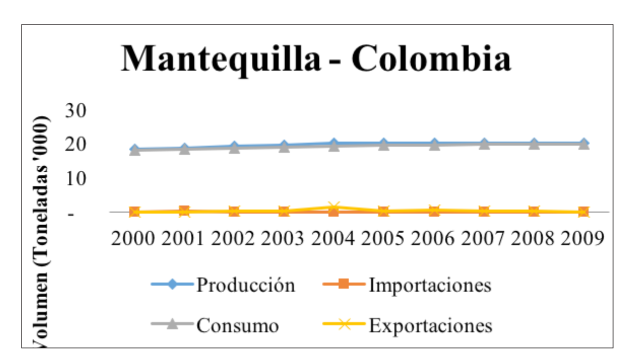


Figura 8. Comportamiento comercial de mantequilla en Colombia (2000-2009, toneladas)

Fuente: Elaboración propia según Agricultural Outlook 2014-2023.

Como es posible observar, la leche en polvo descremada, la leche en polvo entera, los quesos y la mantequilla, entre 2000 y 2009, destacó el incremento en la producción de leche en polvo descremada a cerca de 10 000 toneladas en el último año analizado y la caída de las importaciones (–91 %) y las exportaciones (–88 %) de la leche en polvo entera. Igualmente, es claro el crecimiento en las variables de quesos, principalmente de las importaciones (+145 %) y el incremento de todas las variables de mantequilla, especialmente de su consumo y producción (+10 %).

De acuerdo con las cifras de Legiscomex, 84 % de las exportaciones de productos lácteos colombianos, respecto del volumen, se dirigían a Venezuela, como mercado natural, principalmente por su déficit de este tipo de productos. No obstante, a finales de 2009, debido a los problemas de orden político, Venezuela cerró su mercado a los productos colombianos, por lo cual cayó el comercio bilateral y el sector lácteo de Colombia comenzó a buscar otros mercados para poder exportar sus productos. La empresa con mayor nivel de exportaciones fue Alpina, con 46 % del total de las ventas internacionales de lácteos en ese mismo año.[8]

Durante 2009, el principal origen de las importaciones colombianas de productos lácteos era República Checa, uno de los países miembros de la UE, con 21 % de las compras internacionales.[9]

Leche colombiana

Respecto de las medidas sanitarias y de inocuidad de los productos lácteos colombianos, aunque contaban con admisibilidad sanitaria para ingresar a ciertos mercados vecinos, y podían llegar a algunos productos con mayor valor agregado y menor riesgo sanitario, como el arequipe (dulce de leche),[10] los quesos frescos y el yogur al mercado estadounidense, no cumplían con los requisitos de admisibilidad sanitaria e inocuidad para lograr acceso real de otros productos lácteos a nuevos mercados, como el de la Unión Europea (Conpes, 2010).

Entre los mencionados requisitos que eran exigidos por la Unión Europea para exportar leche y productos lácteos a su mercado, se encontraban figurar en la lista de países autorizados y someterse a una inspección realizada por la Oficina Alimentaria y Veterinaria de la Comisión Europea; además, solo se autorizaba la importación de leche cruda y de productos lácteos a base de leche cruda procedente de países terceros con un alto nivel sani-

8 Cálculos de los autores a partir de cifras de Legiscomex, cuya fuente principal es la DIAN.

9 Cálculos de los autores a partir de cifras de Legiscomex, cuya fuente principal es la DIAN.

10 Alimento obtenido a partir de la concentración y acción del calor de la leche, con o sin adición de sólidos de origen láctico o crema y adicionado de sacarosa.

tario, es decir, libres de fiebre aftosa, a menos que los productos lácteos hayan sido sometidos o hayan sido elaborados a partir de leche cruda que haya sido sometida a determinado tratamiento térmico. Asimismo, las exportaciones debían ir acompañadas de un certificado expedido por el veterinario oficial del país exportador y todos los establecimientos debían estar autorizados por la UE para exportar dichos productos a su mercado (Eur-Lex,.2010).

Leche: Unión Europea vs. Colombia

Las cifras de la tabla 4 señalan que, desde el punto de vista del volumen, la producción de leche de la UE equivalía a 24 veces la de Colombia, mientras que la producción de productos lácteos equivalía, aproximadamente, a 100 veces la de Colombia. Asimismo, las cifras indican que el bloque económico europeo exportó 224 veces más que el país andino en 2009.

Tabla 4. Producción y exportaciones de leche y productos lácteos de Colombia y la UE en 2009 (en miles de toneladas)

<table>
<tr><th>Producto lácteo</th><th>Variable</th><th>UE</th><th>Participación en el mundo</th><th>Colombia</th><th>Participación en el mundo</th><th>Mundo</th></tr>
<tr><td>Leche</td><td>Producción</td><td>148.340</td><td>21 %</td><td>6.285</td><td>1 %</td><td>704.642</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Leche en polvo descremada</td><td>Producción</td><td>1.047</td><td>29 %</td><td>9</td><td>0 %</td><td>3.566</td></tr>
<tr><td>Exportaciones</td><td>229</td><td>18 %</td><td>0</td><td>0 %</td><td>1.248</td></tr>
<tr><td>Exportación/ producción</td><td>22 %</td><td></td><td>0 %</td><td></td><td>35 %</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Leche en polvo entera</td><td>Producción</td><td>687</td><td>17 %</td><td>40</td><td>1 %</td><td>3.956</td></tr>
<tr><td>Exportaciones</td><td>230</td><td>12 %</td><td>1</td><td>0 %</td><td>1.912</td></tr>
<tr><td>Exportación/ producción</td><td>33 %</td><td></td><td>3 %</td><td></td><td>48 %</td></tr>
</table>

Producto lácteo	Variable	UE	Participación en el mundo	Colombia	Participación en el mundo	Mundo
Quesos	Producción	9111	45 %	57	0 %	20.223
	Exportaciones	569	29 %	2	0 %	1.944
	Exportación/ producción	6 %		4 %		10 %
Mantequilla	Producción	2146	23 %	20	0 %	9.262
	Exportaciones	153	19 %	0	0 %	809
	Exportación/ producción	7 %		1 %		9 %

Fuente: Elaboración propia según Agricultural Outlook 2014-2023.

Asimismo, y como se observa en la tabla 5, respecto de los precios de los productos lácteos, la UE producía a menores precios que Colombia.

Tabla 5. Precio de los productos lácteos de Colombia y la UE en 2009 (COP/tonelada)[11]

Producto	Unión Europea	Colombia
Leche en polvo descremada	4 955 072	8 091 202
Leche en polvo entera	5 560 417	5 648 247
Quesos	6 432 442	10 027 523
Mantequilla	8 008 833	6 652 492

Fuente: Elaboración propia según Agricultural Outlook 2014-2023.

[11] Precios de la UE en equivalente en pesos colombianos (COP), con la tasa de cambio promedio de febrero de 2010, correspondiente a COP 2665.45 por euro.

Una nueva generación de acuerdos comerciales

Como parte de la estrategia de política comercial de comienzos del siglo XXI, en 2009, Colombia había negociado acuerdos en el ámbito bilateral y regional con países del continente americano, entre ellos Chile, México, Canadá y Estados Unidos, y empezaba a buscar mayor integración económica con otros bloques, como con la Asociación Europea de Libre Comercio y la UE.

La negociación

El acuerdo de asociación entre Colombia y la UE, oficialmente denominado Acuerdo Comercial entre la Unión Europea [y sus estados miembros] y Colombia y Perú, era un tratado comercial que incluía, además de la integración económica, aspectos tales como cooperación y diálogo político. El sector lácteo fue uno de los más sensibles a este acuerdo, dada su importancia económica y social tanto para Colombia como para la UE, así como por su inclusión en la Política Agrícola Común Europea que lo hacía beneficiario de ayudas internas. Asimismo, para el cierre de la negociación, y después de nueve rondas, existía un interés particular por mostrar los resultados del cierre en la VI Cumbre América Latina y el Caribe-Unión Europea, que se llevaría a cabo en mayo de 2010.

El proceso de negociación de acceso a los mercados consistía en que cada equipo negociador enviaba a su contraparte el listado de productos sobre los cuales tenía interés en abrir su mercado, y lo que ofrecería para que ingresaran bajo preferencias arancelarias. Entre las modalidades de acceso a los mercados, se encontraban las canastas de desgravación de los aranceles, que incluía tiempos y porcentajes, y los contingentes arancelarios, que consistía en un volumen del producto y que podría crecer con el tiempo o mantenerse, y sobre el cual habría un beneficio arancelario. También, existía la posibilidad de que el equipo negociador no quisiera incluir un producto para que recibiera alguna preferencia arancelaria, por lo cual estaría excluido de la negociación. Dichas ofertas y solicitudes intercambiadas entre los equipos negociadores se realizaban conforme a los intereses expresados previamente por las empresas y gremios que producían cada bien.

La génesis del acuerdo

Oficialmente, las negociaciones del acuerdo comercial entre la Comunidad Andina (CAN) y la UE fueron lanzadas el 14 de junio de 2007, en Tarija (Bolivia), como una negociación bloque a bloque. Sin embargo, para mayo de 2008, en la V Cumbre América Latina y el Caribe-Unión Europea, la CAN y la UE llegaron a un "acuerdo de marco flexible" para las negociaciones, que incluía la posibilidad de que los países de la CAN pudieran elegir si hacían o no parte del acuerdo. A finales de enero de 2009, solo Colombia, Ecuador y Perú se reunieron en Bruselas con la UE para avanzar en las negociaciones (Federación Colombiana de Ganaderos [Fedegán], 2013). A mediados de 2009, Perú y Colombia eran los únicos que continuaban en el proceso (*El Tiempo*, 2009).

A pesar de que Colombia contaba con las preferencias unilaterales otorgadas por la UE mediante el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP-Plus)[12] desde 2009, con el tratado de libre comercio (TLC) los productos colombianos podrían tener un acceso preferencial y permanente al mercado europeo. A diferencia del SGP, los acuerdos comerciales regionales incluían compromisos de carácter recíproco y aseguraban continuidad entre las partes. Desde el inicio de la negociación del acuerdo, la UE fue clara en manifestar su interés en contar con condiciones similares a las que Colombia otorgó a los productos lácteos en el TLC con los Estados Unidos (tabla 6), cuya firma se realizó en febrero de 2006.

[12] "Programa por medio del cual los países desarrollados se comprometieron a conceder preferencias arancelarias a favor de la importación de ciertos productos originarios de los países en desarrollo. Este compromiso es de carácter unilateral, no recíproco, ni discriminatorio, por tanto los países que lo otorgan pueden decidir qué productos incluir y cuáles excluir y fijar los requisitos que deben cumplir los países para acceder a sus beneficios". En el SGP-Plus, la UE otorga las preferencias "para incentivar el desarrollo sostenible, la protección a los derechos humanos, la protección ambiental, la lucha contra las drogas ilícitas y el buen gobierno. Con este propósito, la Unión Europea exige a los países que se benefician de las preferencias ratificar y efectivamente implementar 27 convenciones internacionales en tales áreas". Asimismo, la UE otorgó un arancel de 0 % a 6600 productos colombianos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. Sistema de Preferencias Generalizadas).

Tabla 6. Acceso otorgado por Colombia a los productos lácteos de los Estados Unidos

País	Toneladas	Arancel aplicado dentro del cupo (%)	Arancel inicial (%)
Estados Unidos	Leche en polvo: 5500	0	33
	Las demás leches en polvo	26	33
	Quesos: 2310	0	33*
	Mantequillas: 550	0	33
	Yogurt: 110	0	20
	Suero de mantequilla	16	20
	Productos lácteos procesados (fórmulas lácteas): 1100	0	20
	Helados: 330	0	20
	Acceso inmediato en lactosueros, leche líquida, arequipes y bebidas lácteas	0	0

* Para los quesos frescos, queso rallado o en polvo y queso de pasta azul, el arancel inicial era de 20 %

Fuente: Fedegán (2013).

Los contingentes arancelarios que Colombia otorgó a los Estados Unidos aumentaban 10 % anual y su arancel inicial, para aquellas cantidades que se importaran adicionales al volumen del contingente, se reducía gradualmente para la mantequilla y los helados a once años y para la leche en polvo, quesos, yogur y las fórmulas lácteas a quince años.

Para el suero de mantequilla y las demás leches en polvo, no se pactó un contingente, sino una reducción gradual del arancel inicial durante cinco años, mientras que se pactó libre acceso para el lactosuero, la leche líquida, el arequipe y las bebidas lácteas.

De igual forma, la UE solicitaba el desmonte del Sistema Andino de Franja de Precios,[13] que incluía los productos lácteos más sensibles, entre ellos, la leche en polvo descremada, la leche en polvo entera, el lactosuero sin desmineralizar y el queso fundido y los demás quesos maduros, de acuerdo con el arancel base pactado.

Igualmente, para que los productos lácteos colombianos pudieran ingresar al mercado europeo, a pesar de la cuota que se pactara para acceso a mercados, estos productos deberían cumplir con la normativa de bienestar animal, trazabilidad y residuos químicos (medicamentos y plaguicidas) y demás aspectos mencionados, los cuales no se cumplían (Fedegán, 2013).

Por su parte, Colombia buscó desde el inicio de la negociación la exclusión del sector lácteo. Al no ser posible, ofreció a la UE reducción gradual de los aranceles a largo plazo. Otras opciones incluían contingentes arancelarios y que se definiera el futuro del Sistema Andino de Franja de Precios. En caso de otorgar acceso a los productos lácteos europeos y permitir los subsidios a la exportación, Colombia debía tener en cuenta la cláusula de preferencia[14] que pactó con los Estados Unidos, incluida en la nota general 2 del capítulo de acceso a mercados de ese TLC.[15]

[13] Mecanismo mediante el cual se otorga una protección a determinados productos agrícolas sensibles a la competencia internacional, entre ellos, los productos lácteos. Consiste en una tarifa arancelaria que implica la sumatoria de dos componentes, un arancel fijo y un arancel variable, el cual se ajusta conforme a la variación del precio internacional. La franja de precios busca ejercer un efecto estabilizador, al reducir la volatilidad de los precios internacionales de los productos importados, atenuando las fluctuaciones en el precio internacional. El sistema funciona estableciendo un precio piso (o banda inferior) y un precio techo (o banda superior). Cuando el precio internacional está por debajo del piso, se cobra un derecho específico de importación; mientras que, cuando los costos totales de importación están por encima del límite superior, se otorga una rebaja arancelaria (WT/TPR/S/265/Rev.1).

[14] La cláusula de permanencia pactada con los Estados Unidos señalaba que cualquier acceso mejor otorgado a otro socio comercial mediante un acuerdo sería extendido a los productos de ese país. Asimismo, si Colombia otorgara el acceso a productos con subsidios a la exportación, los Estados Unidos también podrían exportar productos beneficiados de subsidios a la exportación hacia el mercado colombiano.

[15] "El arancel aplicado a dicha mercancía en virtud de cualquier acuerdo preferencial, salvo que ese arancel sea aplicado en cumplimiento de obligaciones expresamente asumidas por Colombia antes del 27 de febrero de 2006, bajo un acuerdo suscrito por Colombia antes de dicha fecha y no modificado o profundizado luego de dicha fecha" (Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América).

Al final de la negociación

Para la última semana de febrero de 2010, la negociación tenía varios productos para los cuales el equipo negociador colombiano y el de la UE no habían encontrado ofertas y solicitudes que satisficieran sus intereses de acceso a los mercados, luego del intercambio de varias propuestas. Entre los sectores colombianos con mayor interés en obtener acceso preferencial al mercado europeo en esta ronda de negociación, se encontraban el banano, el azúcar y el ron. A su vez, para el caso de la UE, entre los sectores con mayor interés en acceder al mercado colombiano, estaban los productos lácteos, la carne de cerdo y sus preparaciones, licores, especialmente el *whisky* y el vodka, y los vehículos (*Portafolio*, 2010).

Desde el inicio de la negociación, uno de los sectores más sensibles fue el sector lácteo,[16] debido a la importancia que representaba para la agroindustria de la UE. El interés de este bloque económico radicaba en lograr acceso al mercado colombiano, en idénticas condiciones a las ya otorgadas por el país a los Estados Unidos en el TLC suscrito en 2006. Por el contrario, para Colombia, la sensibilidad radicaba en la competencia que representaban los productos lácteos europeos, lo cual tenía como consecuencia una posición defensiva ante una eventual apertura del sector mediante condiciones arancelarias preferenciales.

Hacia el cierre de la negociación, que correspondía a la ronda de negociación número 9, que se llevó a cabo en Bruselas durante la semana del 22 al 26 de febrero de 2010, la UE aún no se comprometía a desmontar sus subsidios a la exportación de productos lácteos, ni se conocía lo que sucedería

[16] En el ámbito de los productos lácteos, y de acuerdo con la nomenclatura del arancel de aduanas de Colombia, correspondiente al Sistema Armonizado 2007 pactado como arancel base de la negociación (Espinosa, 2013), existían varias categorías. Entre las categorías de productos lácteos se encontraban, según partida o subpartida arancelaria: 0401 leche líquida, 0402.10 leche en polvo descremada, 0402.21 leche en polvo entera, 0402.29, las demás leches en polvo concentradas, azucaradas, 0402.91 leche evaporada, 0402.99 leche condensada, 0403 yogur y demás leches ácidas, 0404.10 lactosueros, 0404.90 los demás productos con un contenido lácteo no comprendido en ninguna otra parte, 0405.10 mantequilla, 0405.20 pastas lácteas para untar, 040590 demás grasas lácteas, 0406.10 quesos frescos, 0406.20 queso rallado o en polvo, 0406.30 queso fundido, 0406.40 queso de pasta azul, 0406.90 los demás quesos maduros, 1901.10 fórmulas lácteas infantiles, 1901.90.20 arequipe, 2105.90 helados con un contenido de leche, 2202.90 las demás bebidas (incluye avenas y demás leches saborizadas).

con el Sistema Andino de Franja de Precios. Durante esa semana, los equipos negociadores de Colombia y la UE adelantaron reuniones, llegando al viernes 26 de febrero sin una decisión final sobre los productos lácteos, con lo cual agotó el tiempo previsto oficialmente para la ronda de negociación. Ese mismo día varios representantes de gremios y empresas e integrantes del equipo negociador colombiano regresaron a Bogotá, no solo porque en sus agendas tenían previsto un cierre de la ronda ese mismo viernes, sino porque varios aeropuertos europeos se encontraban afectados por la huelga de los controladores aéreos (*Hosteltur*, 2010), lo cual había causado la cancelación de vuelos de diferentes aerolíneas durante toda la semana. Sin embargo, los funcionarios del equipo colombiano que no regresaron a Colombia continuaron la jornada de negociaciones, incluso a altas horas de la noche.

La decisión final

A la expectativa por el cierre de la negociación del acuerdo comercial entre Colombia y la UE, el equipo negociador colombiano buscaba concluir los temas de acceso del que había sido uno de los sectores más sensibles durante las nueve rondas de negociación que tardaron casi treinta meses. Para ese entonces, Perú, país que negociaba de forma paralela, había logrado cerrar la negociación el domingo 28 de febrero. Eran las 3 a. m. de aquel lunes 1 de marzo y el equipo negociador de Colombia debía tener una propuesta final a las 7 a. m. de ese mismo día y se cuestionaba si la mejor opción sería excluir al sector de la negociación, pactar cronogramas de desgravación (reducción arancelaria), definir contingentes arancelarios, mantener la franja de precios o elegir alguna otra modalidad de acceso a los mercados.

Referencias

Consejo Nacional Lácteo (2010). Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana. Recuperado de http://www.cnl.org.co/wp-content/files/AcuerdodeCompetitividadCadenaLactea2010.pdf

Consejo Nacional Lácteo (2011). Propuesta de valor cadena láctea colombiana. Recuperado de https://www.ptp.com.co/documentos/PROPUESTA%20DE%20VALOR%20CADENA%20LACTEA%20SEPTIEMBRE%202011.pdf

Consejo Nacional de Política Económica y Social. Conpes 3676. Consolidación de la Política Sanitaria y de Inocuidad para las Cadenas Láctea y Cárnica (19 julio 2010).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2014). Encuesta Anual Manufacturera (EAM) 2014. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin_eam_2014_def.pdf

El Tiempo (6 octubre 2009). La UE está inundada por la leche. Recuperado de http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/MAM-3657374

Espinosa Fenwarth, A. (2013). *Análisis del Acuerdo de Asociación entre Colombia y la Unión Europea: agricultura y medidas sanitarias y fitosanitarias.* Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegán) (2013). *Desde el cuarto de al lado: la ganadería en los tratados de libre comercio.* Bogotá: Fedegán.

Hosteltur (24 febrero 2010). Cancelan 31 vuelos con Francia en el segundo día de huelga de controladores. Recuperado de https://www.hosteltur.com/66753_cancelan-31-vuelos-francia-segundo-dia-huelga-controladores.html

Legiscomex. Recuperado de http://www.legiscomex.com/Corporativo.asp

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América. Recuperado de http://www.tlc.gov.co/publicaciones/727/texto_final_del_acuerdo

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. Sistema de Preferencias Generalizadas. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/10158/sistema_generalizado_de_preferencias_-_sgp

Organización Mundial del Comercio. Examen de las Políticas Comerciales. WT/TPR/S/248/Rev.1. Órgano de Examen de las Políticas Comerciales (1 agosto 2011).

Organización Mundial del Comercio. WT/TPR/S/265/Rev.1. Órgano de Examen de las Políticas Comerciales (18 julio 2012).

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Agricultural Outlook 2014-2023-2023. Recuperado de http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=HIGH_AGLINK_2013

Portafolio (19 febrero 2010). Arranca la última ronda para el Tratado de Libre Comercio entre Colombia y la Unión Europea. Recuperado de http://www.portafolio.co/economia/finanzas/arranca-ultima-ronda-tratado-libre-comercio-colombia-union-europea-396768

Prospects for EU Agricultural Markets 2008-2015 (2009). Recuperado de http://www.thepoultrysite.com/articles/1353/prospects-for-eu-agricultural-markets-20082015/

Trade Map. Recuperado de http://www.trademap.org/Index.aspx



Esta obra se editó en Barranquilla por
Editorial Universidad del Norte en noviembre de 2017.
Se compuso en Palatino Linotype y Humanst521 BT.

Esta obra es resultado del esfuerzo conjunto realizado por miembros de la Asociación Latinoamericana de Casos (ALAC), el Centro Internacional de Casos del Tecnológico de Monterrey (México) y la Universidad del Norte (Colombia). Contiene una selección de trabajos que versan sobre la problemática de la responsabilidad social empresarial en América Latina, la visión de la cultura y el devenir histórico acerca de este tema y una serie de casos que, sin lugar a dudas, se constituyen en un aporte significativo a los procesos de enseñanza-aprendizaje respecto a la ética empresarial y la responsabilidad social.

